

H. Dadang Husen Sobana, M.Ag.

STUDI KELAYAKAN BISNIS



Pengantar Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.

H. Dadang Husen Sobana, M.Ag.

Studi Kelayakan Bisnis

Studi Kelayakan
Bisnis

PENGANTAR

Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.



Penerbit PUSTAKA SETIA Bandung

Pasal 113

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Studi Kelayakan Bisnis

ISBN: 978-979-076-682-2

Cet. 1: Februari 2018, 16 cm × 24 cm; 344 hlm.

Penulis: **H. Dadang Husen Sobana, M.Ag.**

Kata Pengantar: **Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.**

Desain Sampul: **Tim Desain Pustaka Setia**

Setting, Montase, Layout: **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Cetakan ke-1: Februari 2018

Diterbitkan oleh:

CV PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp.: (022) 5210588, Faks.: (022) 5224105

E-mail: pustaka_setia@yahoo.com

BANDUNG - 40253

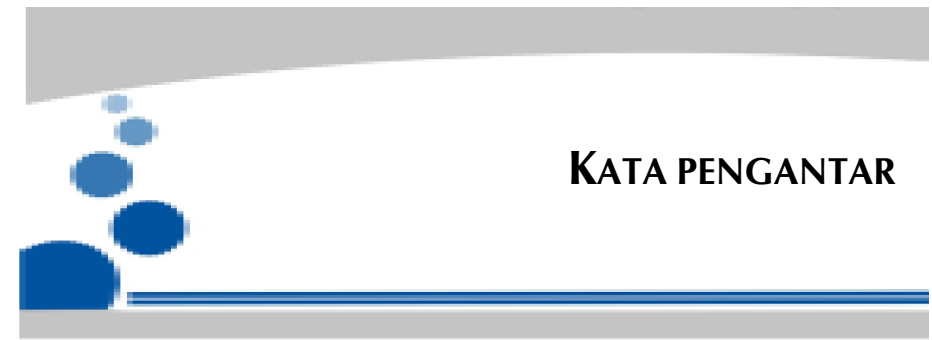
(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

Copy Right © 2018 **PUSTAKA SETIA**, Bandung

Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved



KATA PENGANTAR

Studi kelayakan merupakan kajian tentang proposal proyek atau gagasan usaha, yang objeknya mengenai pelbagai analisis terhadap perencanaan usaha, apakah usaha yang direncanakan akan sukses atau gagal apabila dilaksanakan. Kesuksesan ataupun kegagalan yang dimaksudkan merupakan hasil kajian atau analisis dengan pelbagai teori atau perspektif. Hal tersebut dilihat dari aspek barang atau jasa yang akan diperjualbelikan, aspek terpenuhi tidaknya persyaratan untuk dapat berkembang. Pengkajian meliputi aspek pemasaran, aspek teknik, aspek proses termasuk *input*, *output*, dan pemasaran, aspek komersial, aspek yuridis, aspek sosial budaya, aspek pedagogis, dan aspek ekonomi.

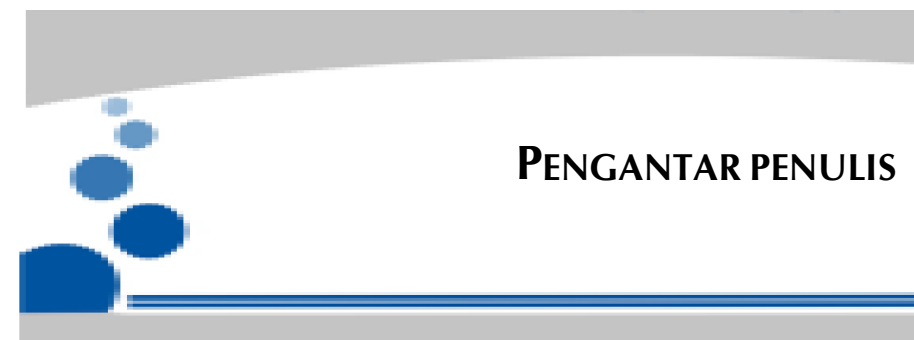
Studi kelayakan usaha pada dasarnya membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha. Studi kelayakan bisnis menelaah perspektif rencana atau usulan proyek dengan mempertimbangkan beragam aspek, baik secara rasional, yuridis, sosiologis, politis, market, risiko, maupun analisis terhadap dampak lingkungan bisnis yang akan dilaksanakan.

Dalam berbisnis, semua pengusaha harus memperhitungkan untung dan ruginya yang tidak hanya bergantung pada modal uang, tetapi juga pada sumber daya manusia, profesionalitas dan proporsionalitasnya, semua faktor yang mendukung terlaksananya sebuah bisnis, reputasi, rekanan usaha, dan pengalaman dalam menjalankan usaha. Dengan demikian, hal tersebut menghasilkan suatu pandangan dan kesimpulan mengenai layaknyanya usaha tersebut dilaksanakan.

Memerhatikan kegunaan buku *Studi Kelayakan Bisnis* ini, saya berpendapat bahwa mahasiswa dan masyarakat serta kalangan pengusaha perlu menyimak kandungan buku ini untuk menambah dan mengembangkan wawasannya mengenai kelayakan usaha ataupun rencana untuk membangun usaha sehingga tidak mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya.

Situasi dan kondisi bangsa dan negara saat ini, baik secara politik maupun sosial-budaya sangat memengaruhi kondisi ekonomi. Terombang-ambingnya situasi pasar dapat mengakibatkan usaha merugi apabila sebelumnya tidak dilakukan analisis terhadap kelayakan usaha yang akan dilakukan. Oleh karena itu, buku ini akan menuntun para pembaca ke arah perencanaan usaha yang lebih baik.

Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.
Sekretaris Program Studi Hukum Islam (S3)
Program Pascasarjana UIN Bandung



PENGANTAR PENULIS

Studi kelayakan bisnis merupakan langkah awal yang menjadi titik acuan dalam memutuskan pembangunan sebuah usaha. Kegiatannya mempelajari secara mendalam usaha yang akan dijalankan untuk menentukan layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan.

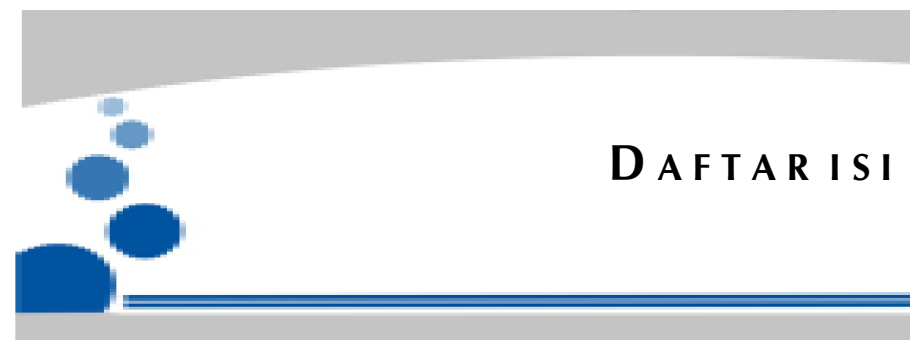
Tujuan utama studi kelayakan bisnis mengukur seberapa besar potensi usaha tersebut, baik dalam situasi mendukung maupun situasi yang tidak mendukung. Dalam melakukan studi kelayakan bisnis, ada tahapan yang wajib dilakukan, antara lain identifikasi, yaitu melakukan perincian dan perkiraan berbagai peluang dan hambatan; perumusan, yaitu penyimpulan awal dari data-data indentifikasi yang dikumpulkan; penilaian, yaitu melakukan analisis dan menilai aspek pasar, finansial, masalah teknis, dan perekonomian; pemilihan, yaitu tahap menentukan alternatif karena adanya keterbatasan dan tujuan yang ingin dicapai; implementasi, yaitu menjalankan bisnis dengan tetap berpegang pada anggaran dan keputusan yang telah difinalisasi.

Hasil studi kelayakan bisnis berupa dokumentasi lengkap dalam bentuk tertulis, yang diperlihatkan mengenai rencana bisnis memiliki nilai-nilai positif bagi aspek-aspek yang diteliti sehingga akan dinyatakan sebagai proyek bisnis yang layak.

Studi kelayakan bisnis diperuntukkan bagi pembaca dalam merencanakan bisnis. Untuk memenuhi kepentingan itu, penyajian buku ini diawali dengan kajian Filosofi dan Etika Bisnis; Konsep Dasar Studi Kelayakan Bisnis; Teori dan Konsep Investasi; Manajemen, Struktur Modal Kerja, dan Kebijakan Dividen; Pohon Keputusan: Pendukung Pengambilan Keputusan Bisnis. Selanjutnya, berturut-turut membahas Analisis Aspek Usaha; Aspek Investasi; Aspek Sumber Daya Manusia; Aspek Pemasaran; Aspek Teknik dan Teknologi Informasi; Aspek Keuangan; Aspek Ekonomi, Sosial, dan Politik; Aspek Diversifikasi, Merger, dan Akuisisi; Aspek Risiko Bisnis; Analisis Perencanaan Bisnis.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi yang mencerdaskan, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan dalam bisnis. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat rida Allah SWT., amin.

Bandung, 31 Januari 2017



DAFTAR ISI

BAB 1	Pendahuluan	13
	A. Filosofi dan Etika Bisnis	13
	B. Mengenal Hukum Bisnis	19
	C. Bentuk-Bentuk Kerja Sama dalam Kegiatan Bisnis ..	21
	D. Pengembangan Usaha Bisnis	23
BAB 2	Konsep Dasar Studi Kelayakan Bisnis	27
	A. Konsep Studi Kelayakan Bisnis	27
	B. Pihak-pihak yang Berkepentingan	32
	C. Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis	33
	D. Lingkup Kajian Studi Kelayakan Bisnis	39
BAB 3	Teori dan Konsep Investasi: Studi Kelayakan Bisnis ...	43
	A. Konsep Dasar Investasi	43
	B. Teori, Metode, dan Proses Investasi	51
	C. Investasi pada Saham dan Penilaian Modal Asing .	58
	D. Pembentukan Portofolio	74
BAB 4	Manajemen, Struktur Modal Kerja, dan Kebijakan Dividen	89
	A. Konsep Dasar Manajemen Modal Kerja	89
	B. Struktur Modal	95

C. Kebijakan Struktur Modal	101
D. Kebijakan Dividen	106
BAB 5 Pohon Keputusan: Pendukung Pengambilan Keputusan Bisnis	113
A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan	113
B. Dasar Pengambilan Keputusan Bisnis	115
C. Pohon Keputusan sebagai Pendukung Keputusan Bisnis	116
D. Model Prosedur dan Proses Pengambilan Keputusan Bisnis	129
BAB 6 Analisis Kelayakan Usaha	141
A. Konsep Dasar Analisis Kelayakan Usaha	141
B. Analisis Aspek Produksi atau Operasi	146
C. Analisis Aspek Manajemen	157
BAB 7 Analisis Kelayakan Investasi	163
A. Konsep Dasar Analisis Kelayakan Investasi	163
B. Kosep Investasi	165
C. Metode Analisis/Penilaian Investasi	170
D. Model Analisis Menggunakan Variabel Investasi	173
BAB 8 Analisis Aspek Sumber Daya Manusia	175
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia .	175
B. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia	179
C. Menghitung Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Beban Kerja	183
D. Penilaian Kinerja Pegawai/Karyawan	185
BAB 9 Analisis Pemasaran	195
A. Rumus Model Analisis Pasar	195
B. Model Analisis Kelayakan Bisnis dalam Pemasaran ...	200
C. Model Analisis <i>Forecasting</i> Penjualan	204
D. Model Analisis <i>Time Series</i>	212

BAB 10 Analisis Kelayakan Aspek Teknik Produksi dan Teknologi	225
A. Studi Kelayakan Bisnis pada Aspek Teknik dan Teknologi	225
B. Penentuan Kapasitas Produksi	229
C. Pengawasan Kualitas Produk dalam Bentuk Barang ataupun Jasa	240
BAB 11 Analisis Kelayakan Aspek Keuangan	243
A. Konsep Dasar Analisis Keuangan	243
B. Pengaruh Aspek Keuangan dalam Menilai Kelayakan Bisnis	249
C. Aplikasi Strategi Keuangan Perusahaan	255
D. Rasio Keuangan dalam Menilai Perusahaan	260
BAB 12 Analisis Aspek Ekonomi, Sosial, dan Politik	267
A. Konsep Dasar Analisis Ekonomi	267
B. Faktor Ekonomi, Sosial, dan Politik dalam Kajian Studi Kelayakan Bisnis	273
C. Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap Bisnis	274
Bab 13 Analisis Diversifikasi, Merger, dan Akuisisi	277
A. Konsep Analisis Diversifikasi	277
B. Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	280
C. Konsep Analisis Merger dan Akuisisi	287
D. Keputusan Merger dan Akuisisi dalam Perspektif Manajemen Strategis	292
Bab 14 Analisis Aspek Risiko Bisnis	295
A. Konsep Dasar Analisis Risiko Bisnis	295
B. Manajemen Risiko	298
C. Mengelola Alternatif dan Mengantisipasi Terjadinya Risiko Bisnis	301
D. Perhitungan Risiko Bisnis	304
BAB 15 Perencanaan Bisnis (<i>Business Plan</i>)	315
A. Konsep Dasar <i>Business Plan</i>	315

B. Kerangka Rencana Usaha	318
C. Kajian Rencana Bisnis	320
D. Format Penyusunan Rancangan Usaha	325
Daftar Pustaka	331
Profil Penulis	343



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Filosofi dan Etika Bisnis

1. Pengertian Nilai Etika Bisnis

Etika berasal dari bahasa Yunani, *ethos* (tunggal) atau *ta etha* (jamak), yang berarti watak atau kebiasaan hidup yang baik kepada diri seseorang dan masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi selanjutnya.¹ Etika adalah konsep mengenai aturan moral, benar, salah, wajib, tanggung jawab, dan pelbagai keharusan; watak moralitas atau tindakan kehidupan yang baik secara moral.² Adapun pengertian bisnis adalah sebagai berikut.

Bisnis adalah sebuah usaha, perseorangan atau kelompok, yang bertujuan memperoleh keuntungan. Bisnis tidak hanya bergantung pada modal uang, tetapi juga banyak faktor yang mendukung terlaksananya bisnis, misalnya reputasi, keahlian, ilmu, sahabat, dan kerabat dapat menjadi modal bisnis.

Bisnis adalah usaha perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi

¹ O.P, Simorangkir, *Etika: Bisnis, Jabatan, dan Perbankan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hlm. 31.

² Tim Penulis Rosda, *Etika Dasar; Masalah-Masalah Pokok Filsafat Moral*, Yogyakarta: Kanisius, 1995, hlm. 11.

kebutuhan konsumen.³ Hughes dan Kapoor menjelaskan bisnis adalah kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan industri. Orang yang mengusahakan uang dan waktunya dengan menanggung risiko dalam menjalankan kegiatan bisnis disebut *entrepreneur*.⁴

Bisnis dalam arti luas adalah semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari. Bisnis adalah suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat (*businesses then simply a system that produces goods and service to satisfy the needs of our society*).⁵

Dalam bisnis diperlukan etika karena bisnis adalah menjalankan aktivitas produksi dan penjualan yang ditawarkan kepada konsumen untuk memperoleh profit.⁶ Dengan demikian, dalam memperoleh keuntungan, perusahaan harus menjalankan etika supaya tidak merugikan orang lain. Artinya, dalam bisnis ada aturan main yang wajib ditegakkan, misalnya tidak menipu atau melakukan kecurangan yang merugikan konsumen.

Etika bisnis berkaitan dengan moralitas pelakunya, misalnya manajer dan karyawan memiliki moral yang baik.⁷

2. Falsafah Etika Bisnis

Etika bisnis berkaitan dengan dunia usaha dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Bisnis tidak hanya mempunyai hubungan dengan orang-orang ataupun badan hukum sebagai pemasok, pembeli, penyalur, pemakai, dan lain-lain, tetapi juga berhubungan dengan berbagai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.⁸

Menurut James Liebig, ada enam perspektif etika bisnis, yaitu sebagai berikut:⁹

- a. bertindak sesuai etika;
- b. mempertinggi keadilan sosial;
- c. melindungi lingkungan;
- d. menetapkan pemberdayaan kreativitas manusia;
- e. menentukan visi dan tujuan bisnis yang bersifat sosial dan melibatkan para karyawan dalam membangun dunia bisnis yang lebih baik, menghidupkan sifat kasih sayang dan pelayanan yang baik dalam proses perusahaan;
- f. peninjau ulang pandangan klasik tentang paradigma ilmu ekonomi yang bebas nilai.

Adiwarman S. Karim menjelaskan empat aksioma etika ekonomi, yaitu sebagai berikut.¹⁰

- a. Tauhid, merupakan wacana teologis yang mendasari segala aktivitas manusia, termasuk kegiatan bisnis. Tauhid menyadarkan manusia sebagai makhluk ilahiah, sosok makhluk yang bertuhan. Dengan demikian, kegiatan bisnis manusia tidak terlepas dari pengawasan Tuhan, dan dalam rangka melaksanakan titah Tuhan. (Q.S. Al-Jumu'ah:10).
- b. Keseimbangan dan keadilan, berarti perilaku bisnis harus seimbang dan adil. Keseimbangan berarti tidak berlebihan (ekstrem) dalam mengejar keuntungan ekonomi (Q.S. Al-A'rāf:31). Kepemilikan individu yang tidak terbatas, sebagaimana dalam sistem kapitalis, tidak dibenarkan. Dalam Islam, harta mempunyai fungsi sosial yang kental (Q.S. Az-Zāriyāt: 19).
- c. Kebebasan, berarti manusia sebagai individu dan kolektivitas mempunyai kebebasan penuh untuk melakukan aktivitas bisnis. Dalam ekonomi, manusia bebas mengimplementasikan kaidah-kaidah Islam. Karena masalah ekonomi termasuk pada aspek muamalah, bukan ibadah, berlaku padanya kaidah umum, "Semua

3 Mahmud Machfoed, *Pengantar Pemasaran Modern*, Yogyakarta: Cakra Ilmu, 1999, hlm. 53.

4 Hughes dan Kapoor, *The Additives Guide*, New York: Jhon Wiley and Sons, Chichester, 1987, hlm. 211.

5 T. Chwee Huat, *Financial Markets and Institution in Singapore*, Singapore: Singapore University Press, 1990, hlm. 303.

6 Muhammad Ismail Yusanto dkk., *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002, hlm.15.

7 Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Usaha: Cara Praktis Membangun Wirausaha*, Jakarta: Pustaka Ramadhan, 2007, hlm. 7

8 R. F. Dalimunthe, *Etika Bisnis. Etika Bisnis dan Pengembangan Iptek*, Medan: Universitas Sumatera Utara, 2004, hlm. 32.

9 James E. Liebig Bailey dan David F. Ollis, *Biochemical Engineering Fundamentals*, 2 nd Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1997, hlm. 83-90.

10 Adiwarman S. Karim, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Jakarta: Rajawali Press, 2006, hlm. 112.

boleh, kecuali yang dilarang.” Hal yang dilarang dalam Islam adalah ketidakadilan dan riba. Dalam tataran ini, kebebasan manusia sesungguhnya tidak mutlak, tetapi merupakan kebebasan yang bertanggung jawab dan berkeadilan.

- d. Pertanggungjawaban, berarti manusia sebagai pelaku bisnis, memiliki tanggung jawab moral kepada Tuhan atas perilaku bisnis. Harta sebagai komoditas bisnis dalam Islam merupakan amanah Tuhan yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan.

Rasulullah SAW. memberikan petunjuk mengenai etika bisnis, di antaranya sebagai berikut.¹¹

- a. Prinsip esensial dalam bisnis adalah kejujuran. Dalam doktrin Islam, kejujuran merupakan syarat fundamental dalam kegiatan bisnis. Rasulullah SAW. sangat intens menganjurkan kejujuran dalam aktivitas bisnis. Dalam tataran ini, beliau bersabda, “Tidak dibenarkan seorang muslim menjual satu jualan yang mempunyai aib, kecuali ia menjelaskan aibnya” (H.R. Al-Quzwani). “Siapa yang menipu kami, maka dia bukan kelompok kami” (H.R. Muslim). Rasulullah SAW. selalu bersikap jujur dalam berbisnis. Beliau melarang para pedagang meletakkan barang busuk di bagian bawah dan barang baru di bagian atas.
- b. Kesadaran tentang signifikansi sosial kegiatan bisnis. Pelaku bisnis, menurut Islam, tidak hanya mengejar keuntungan sebanyak-banyaknya, sebagaimana yang diajarkan bapak ekonomi kapitalis, Adam Smith, tetapi juga berorientasi pada sikap *ta’awun* (menolong orang lain) sebagai implikasi sosial kegiatan bisnis. Tegasnya, berbisnis bukan mencari keuntungan material semata, tetapi didasari kesadaran memberi kemudahan bagi orang lain dengan menjual barang.
- c. Tidak melakukan sumpah palsu. Nabi Muhammad SAW. sangat intens melarang para pelaku bisnis melakukan sumpah palsu dalam melakukan transaksi bisnis. Dalam sebuah hadis riwayat Bukhari, Nabi bersabda, “Dengan melakukan sumpah palsu, barang-barang memang terjual, tetapi hasilnya tidak berkah.” Praktik sumpah palsu dalam kegiatan bisnis saat ini sering dilakukan untuk

meyakinkan pembeli, agar meningkatkan daya beli atau pemasaran. Akan tetapi, Keuntungan yang diperoleh tidak berkah.

- d. Ramah-tamah. Seorang pelaku bisnis harus bersikap ramah dalam melakukan bisnis. Nabi Muhammad SAW. mengatakan, “Allah merahmati seseorang yang ramah dan toleran dalam berbisnis” (H.R. Bukhari dan Tirmizi).
- e. Tidak boleh berpura-pura menawar dengan harga tinggi agar orang lain tertarik membeli dengan harga tersebut. Sabda Nabi Muhammad, “Janganlah kalian melakukan bisnis *najsy* (seorang pembeli tertentu, berkolusi dengan penjual untuk menaikkan harga, bukan dengan niat untuk membeli, tetapi agar menarik orang lain untuk membeli).
- f. Dilarang menjelekkan bisnis orang lain agar orang membeli kepadanya. Nabi Muhammad SAW. bersabda, “Janganlah seseorang di antara kalian menjual dengan maksud untuk menjelekkan apa yang dijual oleh orang lain” (H.R. Muttafaq ‘alaih).
- g. Tidak melakukan ihtikar, yaitu menumpuk dan menyimpan barang dalam masa tertentu, dengan tujuan agar harganya suatu saat menjadi naik dan keuntungan besar pun diperoleh. Rasulullah melarang keras perilaku bisnis semacam itu.
- h. Takaran, ukuran dan timbangan yang benar. Dalam perdagangan, timbangan yang benar dan tepat harus diutamakan. Firman Allah, “Celakalah bagi orang-orang yang curang (dalam menakar dan menimbang)! (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain, mereka minta dicukupkan, dan apabila mereka menakar atau menimbang (untuk orang lain), mereka mengurangi” (Q.S. Al-Mutaffifin: 1-3).
- i. Bisnis tidak boleh mengganggu kegiatan ibadah kepada Allah. Firman Allah, “Orang yang tidak dilalaikan oleh bisnis karena mengingat Allah, dan dari mendirikan shalat dan membayar zakat. Mereka takut kepada suatu hari yang hari itu, hati dan penglihatan menjadi goncang.”
- j. Membayar upah sebelum kering keringat karyawan. Nabi Muhammad SAW. bersabda, “Berikanlah upah kepada karyawan, sebelum kering keringatnya.” Hadis ini mengindikasikan bahwa

¹¹ Yusro Widiastomo, *Etika Bisnis dalam Islam*, Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia, 2009.

pembayaran upah tidak boleh ditunda-tunda. Pembayaran upah harus sesuai dengan kerja yang dilakukan.

- k. Tidak monopoli. Salah satu keburukan sistem ekonomi kapitalis, yaitu melegitimasi monopoli dan oligopoli. Contoh yang sederhana, yaitu eksploitasi (penguasaan) individu tertentu atas hak milik sosial, misalnya air, udara, dan tanah dan kandungan isinya, misalnya barang tambang dan mineral. Individu tersebut mengeruk keuntungan secara pribadi, tanpa memberi kesempatan kepada orang lain. Hal ini dilarang dalam Islam.
- l. Dilarang melakukan bisnis dalam kondisi eksisnya bahaya (mudharat) yang dapat merugikan dan merusak kehidupan individu dan sosial. Misalnya, larangan melakukan bisnis senjata ketika terjadi *chaos* (kekacauan) politik; tidak boleh menjual barang halal, misalnya anggur kepada produsen minuman keras, karena akan diolah menjadi miras.
- m. Komoditas bisnis yang dijual adalah barang yang suci dan halal, bukan barang yang haram, seperti minuman keras, obat terlarang, dan sebagainya. Nabi Muhammad SAW. bersabda, “Sesungguhnya Allah mengharamkan bisnis miras, bangkai, babi dan patung-patung” (H.R. Jabir).
- n. Bisnis dilakukan dengan sukarela, tanpa paksaan. Firman Allah, “Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil (tidak benar), kecuali dalam perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama suka di antara kamu” (Q.S. An-Nisā’: 29).
- o. Segera melunasi kredit yang menjadi kewajibannya. Rasulullah memuji seorang muslim yang memiliki perhatian serius dalam pelunasan utangnya. Nabi Muhammad SAW., bersabda “Sebaik-baik kamu adalah orang yang paling segera membayar utangnya” (H.R. Hakim).
- p. Memberi tenggang waktu apabila pengutang (kreditor) belum mampu membayar. Nabi Muhammad SAW. bersabda, “Barang siapa yang menanggguhkan orang yang kesulitan membayar utang atau membebaskannya, Allah akan memberinya naungan di bawah naungan-Nya pada hari yang tak ada naungan, kecuali naungan-Nya” (H.R. Muslim).

- q. Bisnis yang dilaksanakan bersih dari unsur riba. Firman Allah, “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan tinggalkanlah sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang beriman” (Q.S. Al-Baqarah: 278). Firman Allah, “Orang-orang yang memakan riba tidak dapat berdiri, melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan setan karena gila” (Q.S. Al-Baqarah: 275). Pelaku dan pemakan riba dinilai Allah sebagai orang yang kesetanan. Oleh karena itu, Allah dan Rasul-Nya melarang riba.

B. Mengenal Hukum Bisnis

1. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)

a. Dasar Hukum Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)

Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) merupakan jati diri yang dipakai oleh perusahaan atau badan usaha untuk menjalankan usahanya secara sah.

b. Peraturan Dasar Hukum Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)

Dasar Hukum Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) mengacu pada:

- 1) Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 77/M-DAG/PER/12/2013 tentang Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).
- 2) Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 46/M-DAG/PER/9/2009 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 36/M-DAG/PER/9/2007 tentang Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan.
- 3) Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 39/M-DAG/PER/12/2011 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 36/M-DAG/PER/9/2007 tentang Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan.

Secara operasional Surat Izin Usaha Perdagangan dikeluarkan oleh bupati/wali kota. Setiap bupati dan wali kota mengeluarkan Peraturan Walikota/Bupati tentang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu.

Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) diatur berdasarkan besarnya modal perusahaan, yaitu sebagai berikut.

1. Perusahaan kecil

Perusahaan kecil, yaitu perusahaan yang mempunyai modal atau kekayaan bersih kurang dari 25 juta rupiah. Selain dari segi modal, ada beberapa ketentuan untuk mengategorikan suatu perusahaan yang tergolong kecil, yaitu:

- tidak berbadan hukum dan umumnya dilakukan oleh perorangan;
- diurus dan dijalankan sendiri oleh pemiliknya;
- keuntungannya semata-mata untuk menambah biaya hidup.

Kaitannya dengan pembicaraan mengenai Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), perusahaan kecil tidak diharuskan untuk memiliki SIUP tersebut.

2. Perusahaan menengah

Perusahaan menengah, yaitu perusahaan yang mempunyai modal atau kekayaan bersih berkisar antara 25 juta rupiah sampai dengan 100 juta rupiah. Perusahaan menengah diharuskan memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dengan mengajukan permohonan ke Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten. Jangka waktu SIUP untuk perusahaan menengah tidak terbatas, dalam arti SIUP-nya berlaku sampai masa berdirinya perusahaan menengah tersebut.

3. Perusahaan besar

Perusahaan besar, yaitu perusahaan yang mempunyai modal atau kekayaan bersih di atas seratus juta rupiah. Perusahaan besar diharuskan memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dengan mengajukan permohonan ke Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi. Jangka waktu SIUP untuk perusahaan jenis ini adalah lima tahun dan dapat diperpanjang.

2. Peraturan Khusus Mengenai Perusahaan

Dalam bidang pelaksanaan perusahaan terdapat beberapa peraturan khusus, yaitu sebagai berikut.

- Keharusan mengadakan pembukuan yang hanya dibebankan kepada mereka yang menjalankan perusahaan (vide Pasal 6 KUHD).
- Persekutuan Firma harus menjalankan perusahaan, kalau tidak ia akan merupakan perserikatan perdata saja (vide Pasal 16 KUHD).
- Nama Perseroan Terbatas pada pokoknya harus menunjukkan tujuan perusahaan yang dijalankan (vide Pasal 36 ayat 1 KUHD).
- Mengenai utang yang dibuat secara sepihak, cukuplah pihak pengusaha menandatangani dalam surat bukti dibawah tangan, jika utang itu semata-mata diadakan dalam menjalankan perusahaannya (vide Pasal 1870 ayat 1 KUHS).
- Menurut Pasal 92 bis KUHS, “dengan pedagang ialah setiap orang yang menjalankan perusahaan”, sehingga berdasar keharusan mengadakan pembukuan, maka Pasal 396 dan 397 KUH pidana mengancam hukuman-hukuman penjara terhadap pedagang yang dinyatakan pailit, jika antara lain ia tidak secara lengkap menunjukan kepada pembukuan-pembukuannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Sukardono (1997) berpendapat bahwa sejak adanya perubahan bab 1 kitab 1 KUHD tentang Pedagang dan Perbuatan-perbuatan dagang (vide Stb. 1938 No. 276), para pedagang semata-mata menjadi suatu kodifikasi HUKUM PERUSAHAAN sampai sekarang ini.¹²

Perubahan sifat tersebut secara diam-diam dilanjutkan oleh Pemerintah RI dengan diadakannya Perusahaan Negara (vide Perpu No. 9 th 1960/50 yo. Undang-Undang no. 1 tahun 1961).

C. Bentuk-Bentuk Kerja Sama dalam Kegiatan Bisnis

Ada beberapa motif sebagai dasar kerja sama, yaitu mengatasi masalah pajak, persaingan, kemajuan teknologi, dan sebagainya. Dengan tujuan tersebut, ada beberapa bentuk kerja sama, yaitu sebagai berikut.

¹² Sukardono R., *Hukum Dagang Indonesia*, Jilid II, Jakarta: Rajawali, 1981, hlm. 151.

1. Merger

Merger atau fusi adalah penggabungan satu atau beberapa badan usaha sehingga dari sudut ekonomi merupakan satu kesatuan, tanpa melebur badan usaha yang bergabung. Dipandang dari segi ekonomi, ada dua jenis merger. *Pertama*, merger horizontal, yaitu penggabungan satu atau beberapa perusahaan yang kegiatan bisnisnya (produksinya) berbeda satu dan lainnya sehingga perusahaan yang satu dan yang lainnya merupakan kelanjutan dari produk. *Kedua*, merger vertikal, yaitu penggabungan satu atau beberapa perusahaan yang memiliki kegiatan bisnis berbeda satu dan lainnya, tetapi tidak saling mendukung dalam penggunaan produk.

a. Konsolidasi

Konsolidasi dan merger sering dipersamakan artinya sehingga dalam praktik, arti kedua istilah ini sering dipertukarkan dan dianggap sama. Padahal, terdapat perbedaan pengertian antara konsolidasi dan merger. Dalam merger, penggabungan antara dua atau lebih badan usaha tidak membuat badan usaha yang bergabung menjadi “lenyap”, sedangkan konsolidasi adalah penggabungan antara dua atau lebih badan usaha yang menggabungkan diri saling melebur menjadi satu dan membentuk satu badan usaha yang baru. Oleh karena itu, konsolidasi sering disebut dengan peleburan.

b. Pelaksanaan merger bagi badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas (PT)

Pada dasarnya penggabungan (merger) suatu badan usaha yang berbentuk PT hanya dapat dilakukan apabila rancangan penggabungan telah mendapat persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham tiap-tiap badan usaha yang terlibat. Menurut UU No. 1 Tahun 1995 dan PP No. 27 Tahun 1998, merger suatu perusahaan dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan, seperti tahap perencanaan, persetujuan RUPS, pengumuman rencana penggabungan, pelaksanaan, dan pengumuman hasil penggabungan.

2. Joint Venture

Joint venture secara umum dapat diartikan sebagai suatu persetujuan di antara dua pihak atau lebih, untuk melakukan kerja sama

dalam suatu kegiatan. Persetujuan yang dimaksudkan di sini adalah kesepakatan yang didasari atas suatu perjanjian yang harus tetap berpedoman pada syarat sahnya suatu perjanjian sebagaimana diatur dalam Pasal 1320 KUHPerdata, yaitu sebagai berikut:¹³

- para pihak sepakat untuk mengingatkan dirinya;
- para pihak cakap untuk melakukan suatu perbuatan hukum;
- perbuatan hukum tersebut harus mengenai suatu hal tertentu;
- persetujuan tersebut harus mengenai suatu hal yang tidak bertentangan dengan hukum, kesusilaan, dan ketertiban umum.

3. Waralaba

Waralaba yang dahulu dikenal dengan istilah *franchise* diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1997 tentang Waralaba, yang ditindaklanjuti lagi dengan Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 259/MPP/KEP/7/1997 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba.

Menurut kedua peraturan di atas, waralaba adalah perikatan di mana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan/atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan, atau ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan imbalan berdasarkan persyaratan dan/atau penjualan barang dan jasa.¹⁴

D. Pengembangan Usaha Bisnis

1. Hakikat Pengembangan Bisnis

Bisnis mencakup beberapa komponen yang saling berkaitan dan berhubungan satu dan yang lain. Komponen dalam manajemen bisnis adalah *branding*, layanan dan produk, relasi, dan pelanggan. Manajemen bisnis merupakan komponen utama dalam sebuah bisnis agar berhasil.

Manajemen memiliki tujuan membuat rencana, mengelola, dan menjalankan suatu bisnis. Komponen bisnis lain, yaitu *branding*.

13 Anonimus, *Kitab Undang-Undang Hukum Perdata [Burgerlijk Wetboek]*, Diterjemahkan oleh Subekti dan R. Tjitrosudibio, Jakarta: Pradnya Paramita, 2008, Pasal 1320.

14 Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 259/MPP/KEP/7/1997 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba.

Branding atau pembuatan merek merupakan komponen penting untuk memberikan citra pada bisnis sehingga mendukung pencapaian untuk keberhasilan bisnis. Pembuatan merek yang dilakukan dengan tepat akan membuat konsumen tertarik pada barang tersebut.

Kualitas merek juga akan menentukan kepercayaan konsumen sehingga berpengaruh pada pendapatan dan keuntungan yang bisa didapatkan dari hasil bisnis. Merek juga memiliki pengaruh emosional pada masyarakat, yaitu memberikan kesan dan sudut pandang yang berbeda mengenai suatu barang dan produsen.

Layanan dan produk juga termasuk dalam cakupan manajemen bisnis. Layanan dan produk adalah komponen dalam bisnis yang ditawarkan kepada konsumen dan pasar. Komponen bisnis selanjutnya, yaitu *partner*. Partner merupakan pihak-pihak yang berkaitan dalam pelaksanaan bisnis dan berperan dalam usaha pencapaian tujuan kesuksesan dalam bisnis.

Komponen berikutnya yang juga sangat penting dalam manajemen bisnis, yaitu pelanggan. Pelanggan sebagai konsumen dari barang dan jasa yang ditawarkan oleh suatu produsen ke pasar memiliki peran penting dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan. Semakin banyak pelanggan, semakin banyak keuntungan yang diperoleh suatu produsen.

Bahan pertimbangan seseorang ketika ingin membuka suatu usaha atau menjalankan sebuah bisnis, yaitu prospek usaha, jumlah modal, dan kemampuan menjalankan usaha/bisnis. Akan tetapi, sebelum memutuskan untuk memulai usaha ataupun mendirikan cabang, perusahaan harus terlebih dahulu melakukan studi kelayakan bisnis/usaha.

2. Pentingnya Studi Kelayakan dalam Pengembangan Bisnis

Studi kelayakan bisnis merupakan langkah awal yang menjadi titik acuan dalam memutuskan pelaksanaan atau penundaan dalam membangun sebuah bisnis/usaha.

Substansi kegiatan studi kelayakan bisnis adalah kegiatan melakukan penelitian dan penyelidikan yang mendalam tentang bisnis yang akan digeluti. Hal ini ditinjau dari berbagai aspek sehingga

diperoleh gambaran awal tentang layak-tidaknya usaha tersebut dibangun di suatu wilayah, serta apa antisipasi yang akan diterapkan.

Kasmir dan Jakfar (Rusdiana, 2014) menjelaskan studi kelayakan bisnis¹⁵ adalah kegiatan yang mempelajari secara mendalam suatu kegiatan atau usaha yang akan dijalankan untuk menentukan layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan. Tujuan utama dilakukan studi kelayakan bisnis adalah perusahaan tersebut berjalan sesuai harapan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta untuk mengukur seberapa besar potensi usaha tersebut, baik dalam situasi mendukung maupun situasi yang tidak mendukung.

Hasil studi kelayakan bisnis berupa dokumentasi lengkap dalam bentuk tertulis yang diperlihatkan mengenai rencana bisnis dengan nilai-nilai positif bagi aspek-aspek yang diteliti sehingga akan dinyatakan sebagai proyek bisnis yang layak.

3. Proses Studi Kelayakan dalam Pengembangan Bisnis

Dalam melakukan suatu studi kelayakan bisnis, ada tahapan-tahapan yang wajib dilakukan, yaitu sebagai berikut.

- Identifikasi, yaitu melakukan perincian dan perkiraan berbagai peluang dan hambatan.
- Perumusan, yaitu penyimpulan awal dari data-data indentifikasi yang dikumpulkan.
- Penilaian, yaitu melakukan analisis dan menilai aspek pasar, finansial, masalah teknis, dan perekonomian.
- Pemilihan, yaitu tahap menentukan alternatif karena adanya keterbatasan dan tujuan yang ingin dicapai.
- Implementasi, yaitu menjalankan bisnis dengan tetap berpegang pada anggaran dan keputusan yang telah difinalisasi.

Dengan terlebih dahulu melakukan studi kelayakan bisnis, akan diperoleh gambaran umum prospek usaha, hambatan yang akan dihadapi, dan jalan keluar yang akan ditempuh agar memuluskan keberlangsungan usaha tersebut.□□□



BAB 2 KONSEP DASAR STUDI KELAYAKAN BISNIS

A. Konsep Studi Kelayakan Bisnis

1. Pengertian Studi Kelayakan (*Feasibility Study*)

Dalam melakukan bisnis terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. tujuan kelayakan usaha, pihak yang berkepentingan, yaitu pemilik perusahaan, investor atau pemberi dana, masyarakat dan pemerintah;
- b. perlunya mengetahui aspek-aspek mengenai kelayakan usaha, yaitu aspek sumber daya manusia, produksi, pemasaran, teknis, keuangan, kemanfaatan barang, kesempatan kerja, manajemen, lingkungan, sosial, ekonomi, dan politik.

Studi kelayakan (*feasibility study*) adalah pengkajian mengenai usulan proyek atau gagasan usaha agar usaha yang dilaksanakan dapat berjalan dan berkembang sesuai dengan tujuannya atau tidak mengenai target.¹ Objek atau *subject matters* studi kelayakan adalah usulan proyek usaha. Usulan proyek/gagasan usaha tersebut dikaji, diteliti, dan diselidiki dari berbagai aspek, seperti terpenuhi tidaknya persyaratan untuk berkembang. Adapun pengkajian meliputi aspek pemasaran,

¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach*, Jilid I, Yogyakarta: YP. Fakultas Psikologi UGM, 1982, hlm. 75.

aspek teknik, aspek proses termasuk *input*, *output*, dan pemasaran, aspek komersial, aspek yuridis, aspek sosial budaya, aspek pedagogis, dan aspek ekonomi.

Studi kelayakan bisnis juga sering disebut studi kelayakan proyek, yaitu penelitian tentang dapat tidaknya suatu proyek dilaksanakan dengan berhasil. Proyek mempunyai arti suatu pendirian usaha baru atau pengenalan sesuatu (barang atau jasa) yang baru ke dalam suatu produk yang sudah ada. Pengertian keberhasilan bagi pihak yang berorientasi profit dan pihak *nonprofit* bisa berbeda. Pihak yang berorientasi profit mengartikan keberhasilan suatu proyek dalam artian yang lebih terbatas dibandingkan dengan pihak *nonprofit*, yaitu diukur dengan keberhasilan proyek tersebut dalam menghasilkan profit. Adapun bagi pihak *nonprofit* (misalnya, pemerintah dan lembaga *nonprofit* lainnya), pengertian keberhasilan bisa berupa, misalnya seberapa besar penyerapan tenaga kerjanya, pemanfaatan sumber daya yang melimpah di tempat tersebut, dan faktor-faktor lain yang dipertimbangkan terutama yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

Menurut Rusdiana, mengutip Kasmir dan Jakfar, studi kelayakan bisnis atau usaha adalah kegiatan yang mempelajari secara mendalam atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak-tidaknya usaha tersebut dijalankan.²

Studi kelayakan usaha atau disebut juga analisis proyek bisnis adalah penelitian tentang layak atau tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara terus-menerus. Studi ini membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha.³

Studi kelayakan bisnis atau usaha merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidaknya bisnis dibangun, tetapi juga saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka

pencapaian keuntungan yang maksimal dalam waktu yang tidak ditentukan, misalnya rencana peluncuran produk baru.⁴

2. Tujuan dan Pentingnya Studi Kelayakan Bisnis

Suryana menyebutkan lima tujuan dilakukan studi kelayakan, yaitu:⁵

- meminimalkan risiko yang tidak diinginkan, baik risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan;
- memudahkan perencanaan;
- memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Berbagai rencana yang sudah disusun akan memudahkan pelaksanaan usaha. Pedoman yang telah tersusun secara sistematis menyebabkan usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun;
- memudahkan pengawasan. Pelaksanaan usaha yang sesuai dengan rencana yang sudah disusun akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini dilakukan agar proyek yang dilaksanakan tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.
- memudahkan pengendalian. Apabila dalam pelaksanaan telah dilakukan pengawasan, terjadinya penyimpangan akan mudah terdeteksi sehingga dapat dilakukan pengendalian terhadap penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah mengendalikan agar proyek yang dilaksanakan tidak melenceng dari “rel” yang sesungguhnya sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Beberapa alasan studi kelayakan atau *feasibility study* yang harus dilakukan oleh calon investor, yaitu:

- memberikan arah yang jelas terhadap rencana investasi;
- memberikan gambaran mengenai kelayakan bisnis untuk dijalankan;
- mengidentifikasi awal terhadap risiko yang mungkin terjadi;

2 A. Rusdiana, *Kewirausahaan Teori dan Praktik*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hlm. 211.

3 Suryana, *Kewirausahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, hlm. 184.

4 Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007, hlm. 9.

5 Loc. Cit., A. Rusdiana, *Kewirausahaan...*, 2014, hlm. 212.

- d. menyediakan informasi yang akurat sesuai dengan kondisi lapangan, yang berguna untuk mengambil keputusan;
- e. menarik investor.

3. Sistematika Studi Kelayakan

Tugas studi kelayakan meliputi penilaian terhadap aspek komersial, aspek ekonomis, dan aspek manajemen. Aspek komersial memperhitungkan seluruh penerimaan uang serta perkiraan penerimaan penjualan *output* yang dihasilkan, baik *output* utama dan *output* tambahannya dibandingkan dengan seluruh pengeluaran uang atau yang dinyatakan dengan uang oleh proyek yang bersangkutan. Aspek finansial memperhitungkan sumber yang dapat dipergunakan untuk membiayai proyek/gagasan usaha yang diusulkan dan cara pengembaliannya apabila menggunakan kredit atau modal asing.⁶

Yacob Ibrahim menguraikan bahwa dalam menyusun studi kelayakan dilakukan penilaian dari beberapa aspek, seperti aspek *marketing* (pemasaran), aspek teknis produksi, aspek manajemen, aspek lingkungan, dan aspek keuangan.⁷

Siswanto Sutojo mengemukakan bahwa fokus utama studi kelayakan terpusat pada empat macam aspek berikut:⁸

- a. pasar dan pemasaran barang dan jasa yang akan dihasilkan proyek/gagasan usaha;
- b. produksi, teknis, dan teknologis;
- c. manajemen dan sumber daya manusia;
- d. keuangan dan ekonomi.

Dari kedua pendapat tersebut, jelas bahwa dalam menyusun sebuah studi kelayakan harus meliputi sekurang-kurangnya aspek berikut:

- a. pasar dan pemasaran;
- b. teknis dan teknologis;
- c. organisasi dan manajemen;
- d. ekonomi dan keuangan.

6 Loc. Cit., Sutrisno Hadi, *Metodologi...*, 1982, hlm. 111.

7 Yakob Ibrahim, *Studi Kelayakan Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hlm. 3.

8 Siswanto Sutojo, *Manajemen Terapan Bank*, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, 2000, hlm. 8.

4. Tahap-tahap Melakukan Studi Kelayakan

Dalam melakukan studi kelayakan bisnis terdapat beberapa tahap yang dikerjakan, yaitu sebagai berikut.⁹

a. Tahap penemuan ide proyek

Produk yang akan dibuat berpotensi menguntungkan. Oleh karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk dari proyek harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria bahwa suatu produk dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum terpenuhi, memenuhi kebutuhan manusia, tetapi produk tersebut belum ada, dan mengganti produk yang sudah ada dengan produk lain yang mempunyai nilai lebih. Selain itu, produk yang akan dihasilkan dapat dijual di pasar yang cukup sehat dan permintaan terhadap produk ini cukup baik dalam jangka panjang.

Untuk menghasilkan ide proyek, perusahaan melakukan penelitian yang terorganisasikan dengan baik serta dukungan sumber daya yang memadai. Ide proyek yang dipilih oleh pengambil keputusan bergantung pada tiga faktor. *Pertama*, ide proyek sesuai dengan pilihan; *kedua*, mampu melibatkan diri dalam hal-hal teknis; *ketiga*, keyakinan akan kemampuan proyek untuk menghasilkan laba. Pada tahap ini, ide proyek dapat lebih dari satu buah, tetapi pada gilirannya akan dipilih sesuai dengan prioritasnya.

b. Tahap penelitian

Setelah ide-ide proyek dipilih, langkah berikutnya adalah melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan menggunakan metode ilmiah. Proses ini dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan dengan alat-alat analisis yang sesuai, serta menyimpulkan hasil sampai pada pekerjaan membuat laporan hasil penelitiannya.

9 Dwi Eka Novianty, *Studi Kelayakan, Analisis Finansial*, Palembang: Universitas IBA Press, 2009, hlm. 33–34.

c. Tahap pengurutan usulan yang layak

Semua usulan dipertimbangkan dengan matang dan dipilih usulan yang lebih menjanjikan, rasional, dan memenuhi kriteria.

d. Tahap rencana pelaksanaan proyek bisnis

Setelah dipilih usulan proyek yang akan direalisasikan, perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Rencana kerja dimulai dari menentukan jenis pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk tiap jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana, dan sumber daya lain, kesiapan manajemen, dan lain-lain.

e. Tahap pelaksanaan proyek bisnis

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap pelaksanaan proyek dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai dari pemimpin proyek sampai pada tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

B. >> Pihak-pihak yang Berkepentingan

Menurut Suryana, pihak yang memerlukan dan berkepentingan dengan studi kelayakan usaha adalah sebagai berikut.¹⁰

1. Pihak Wirausaha (Pemilik Perusahaan)

Dalam kewirausahaan, studi kelayakan usaha sangat penting dilakukan agar kegiatan usaha tidak mengalami kegagalan dan memberi keuntungan sepanjang waktu. Studi kelayakan berfungsi sebagai laporan, pedoman, dan bahan pertimbangan untuk merintis dan mengembangkan usaha atau melakukan investasi baru.

2. Investor dan Penyandang Dana

Bagi investor dan penyandang dana, studi kelayakan usaha berperan penting untuk memilih jenis investasi yang paling menguntungkan dan sebagai jaminan atas modal yang ditanamkan atau

dipinjamkan, apakah investasi yang dilakukannya memberikan jaminan pengembalian investasi yang memadai atau tidak. Studi kelayakan sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak atau tidaknya investasi dilakukan.

3. Masyarakat dan Pemerintah

Bagi masyarakat, studi kelayakan sangat diperlukan sebagai bahan kajian apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya atau sebaliknya justru merugikan, seperti dampak lingkungan, apakah berpengaruh positif atau negatif. Bagi pemerintah, studi kelayakan sangat penting untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.

C. >> Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis

1. Aspek-aspek Umum Studi Kelayakan Bisnis

Secara umum, suatu pengerjaan proyek/usaha yang akan dilakukan dianggap *feasible* (layak) apabila memenuhi kriteria berikut.¹¹

- Proyek/usaha yang dikerjakan mampu memberikan manfaat yang berarti kepada *publik* (masyarakat).
- Proyek/usaha yang dikerjakan dianggap mampu berkembang (*expand*) dan yang terpenting memiliki kondisi kontinuitas usaha yang tinggi.
- Proyek/usaha yang akan dikerjakan diperkirakan akan mampu bertahan terhadap berbagai goncangan ekonomi (*economic fluctuation*), baik karena faktor domestik maupun global.
- Proyek/usaha yang dikerjakan tahan terhadap berbagai masalah termasuk jika timbulnya krisis kepercayaan.
- Proyek/usaha tersebut diharapkan bisa menampung lapangan pekerjaan atau secara tidak langsung telah mencoba mengurangi angka pengangguran (*unemployment*).
- Proyek/usaha yang akan dilaksanakan diharapkan dapat memberikan keuntungan yang wajar dan mampu mengembalikan cicilan bunga beserta pokoknya secara tepat waktu.

10 Loc. Cit., Suryana, *Kewirausahaan...*, 2006, hlm. 184-185.

11 Irham Fahmi dkk., *Studi Kelayakan Bisnis Teori dan Aplikasi*, Cet.2, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 19-20.

- g. Proyek/usaha yang sedang dilaksanakan searah dengan konsep rencana pembangunan pemerintah, baik pemda maupun pusat.
- h. Manajer yang membawahi pengerjaan proyek/usaha tersebut adalah orang yang memiliki pengalaman dan pendidikan yang cukup.
- i. Manajer dan karyawan yang mengerjakan proyek/usaha memiliki *performance* yang dapat dipertanggungjawabkan secara konsep manajemen modern, seperti kedisiplinan, loyalitas, kejujuran, dan keinginan untuk terus memperbaiki kesalahan.
- j. Diharapkan proyek/usaha tersebut berkeinginan dalam jangka panjang untuk menerapkan penggunaan teknologi modern untuk mengantisipasi perkembangan teknologi yang dinamis dan mengantisipasi munculnya para pesaing.

2. Aspek-aspek yang Tidak Dapat Dihilangkan dalam Kajian Kelayakan

Menurut Husein Umar, ada dua aspek penting yang tidak bisa dihilangkan dalam kajian kelayakan, yaitu sebagai berikut.¹²

a. Aspek sumber daya manusia (SDM)

Kesuksesan suatu perencanaan dan pelaksanaan pembangunan sebuah proyek bisnis sangat bergantung pada SDM yang solid, yaitu manajer dan timnya. Dalam hal membangun proyek bisnis, ketersediaan SDM-nya, yaitu manajer proyek dan staf proyek, sebaiknya dikaji secara cermat.

Membangun sebuah tim yang efektif merupakan kombinasi antara seni dan ilmu pengetahuan. Dalam membangun sebuah tim yang efektif, tidak hanya harus diadakannya pertimbangan pada keahlian teknis para manajer atau anggota tim, tetapi juga pada peranan penting dan keselarasan mereka dalam bekerja.

b. Aspek teknis

Evaluasi aspek teknis mempelajari kebutuhan teknis proyek, seperti penentuan kapasitas produk, jenis teknologi yang digunakan, penggunaan peralatan, dan mesin serta lokasi usaha yang paling menguntungkan.

¹² Loc. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis...*, 2007, hlm. 158.

3. Aspek-aspek Gagasan Kewirausahaan

Setiap gagasan kewirausahaan, baik produksi barang maupun penyediaan jasa mempunyai aspek teknis yang harus dianalisis sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Menurut Rusdiana, ada beberapa langkah penting dalam proses ini, yaitu sebagai berikut.¹³

a. Identifikasi spesifikasi teknis penting

Evaluasi gagasan ventura baru dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar sehingga memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting, yaitu:

- 1) desain fungsional produk dan daya tarik penampilannya;
- 2) fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan;
- 3) daya tahan bahan baku produk dapat diandalkan, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal;
- 4) keamanan produk, tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasional daya guna yang bisa diterima;
- 5) kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah;
- 6) standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu;
- 7) kemudahan untuk diproduksi dan diproses kemudian untuk ditangani.

b. Pengembangan dan uji coba produk

Pengembangan dan uji coba produk termasuk juga studi rekayasa, uji laboratorium, evaluasi bahan baku alternatif, serta fabrikasi model, dan prototipe untuk uji lapangan. Untuk setiap tahap pengujian, hasil negatif dan positif harus ditimbang dan dilakukan penyesuaian yang diperlukan.

¹³ Loc. Cit., A. Rusdiana, *Kewirausahaan...*, 2014, hlm. 213-214.

c. Aspek pemasaran

Untuk menganalisis aspek pemasaran, seorang wirausahawan harus melakukan penelitian pemasaran dengan menggunakan sistem informasi pemasaran yang memadai berdasarkan analisis dan prediksi apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan memiliki peluang pasar yang memadai atau tidak. Dalam analisis pasar, terdapat beberapa komponen yang harus dianalisis dan dicermati, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kebutuhan dan keinginan konsumen, yaitu terpenuhinya kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga peluang pasar bisnis menjadi terbuka dan layak apabila dilihat dari kebutuhan/keinginan konsumen.
- 2) Segmentasi pasar, yaitu pengelompokan pelanggan dan diidentifikasi, misalnya berdasarkan geografi, demografi, dan sosial budaya.
- 3) Target, yaitu banyaknya konsumen yang dapat diraih.
- 4) Nilai tambah, yaitu nilai tambah produk dan jasa pada setiap rantai pemasaran, mulai dari pemasok, agen, hingga konsumen akhir.
- 5) Masa hidup produk, yaitu masa hidup produk dan jasa bertahan lama atau tidak.
- 6) Struktur pasar, yaitu barang dan jasa yang akan dipasarkan termasuk pasar persaingan tidak sempurna atau sempurna.
- 7) Persaingan dan strategi pesaing, yaitu tingkat persaingan tinggi atau rendah. Jika persaingan tinggi, hal ini berarti peluang pasar rendah.
- 8) Ukuran pasar, dianalisis dari volume penjualan.
- 9) Pertumbuhan pasar, dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan.
- 10) Laba kotor, yaitu perkiraan margin laba kotor tinggi atau rendah.
- 11) Pangsa pasar, yaitu dianalisis dari selisih jumlah barang dan jasa yang diminta dengan jumlah barang dan jasa ditawarkan.

d. Aspek produksi

Beberapa unsur dari aspek produksi/operasi yang harus dianalisis adalah sebagai berikut.

- 1) Lokasi operasi, yaitu strategis dan efisien, baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggannya.
- 2) Volume operasi, yaitu relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan kapasitas.
- 3) Mesin dan peralatan, yaitu sesuai dengan perkembangan teknologi masa kini dan masa yang akan datang.
- 4) Bahan baku dan bahan penolong, yang diperlukan harus cukup tersedia.
- 5) Tenaga kerja, jumlah dan kualifikasi karyawan disesuaikan dengan keperluan jam kerja dan kualifikasi pekerjaan untuk menyelesaikannya.
- 6) Tata letak, tata ruang, atau tata letak berbagai fasilitas operasi harus tepat dan prosesnya praktis sehingga dapat mendukung proses produksi.

e. Aspek manajemen

Dalam menganalisis aspek-aspek manajemen, terdapat beberapa unsur yang harus dianalisis, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kepemilikan, bentuk kepemilikan perusahaan sebaiknya dipilih yang tidak berisiko terlalu tinggi dan menguntungkan.
- 2) Organisasi, apabila organisasi perusahaan harus tepat dan efisien.
- 3) Tim manajemen, apabila bisnis merupakan skala besar, sebaiknya dibentuk tim manajemen yang solid.
- 4) Karyawan; karyawan harus disesuaikan dengan jumlah dan kualifikasi yang diperlukan.

f. Aspek keuangan

Menurut Suryana, aspek analisis keuangan meliputi komponen-komponen berikut.¹⁴

- 1) Kebutuhan dana, yaitu kebutuhan dana untuk operasional perusahaan.
- 2) Sumber dana, yaitu sumber dana internal dan modal eksternal.

¹⁴ Loc. Cit., Suryana, *Kewirausahaan...*, 2006, hlm. 187-191.

- 3) Proyeksi neraca, sangat penting untuk mengetahui kekayaan perusahaan.
- 4) Proyeksi laba rugi, proyeksi laba rugi dari tahun ke tahun menggambarkan perkiraan laba atau rugi pada masa yang akan datang.
- 5) Proyeksi arus kas, dari arus kas dapat dilihat kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban keuangannya.

g. Aspek kemanfaatan

Aspek kemanfaatan adalah proyek/usaha yang dikerjakan dapat bermanfaat bagi masyarakat dan membantu menyukseskan program pemerintah dalam pembangunan.

Aspek ini dimaksudkan untuk meyakini bahwa secara yuridis rencana bisnis dapat dinyatakan layak atau tidak. Jika rencana bisnis yang tidak layak tetap direalisasikan, bisnis berisiko besar akan dihentikan oleh pihak yang berwajib atau masyarakat.

Aspek ini meliputi pelaksana bisnis, bisnis yang dilaksanakan, waktu pelaksanaan bisnis, tempat bisnis dilaksanakan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

h. Aspek kesempatan kerja

Proyek/usaha yang dikerjakan mampu membuka lapangan pekerjaan baru kepada masyarakat yang secara langsung membantu pemerintah untuk mengurangi jumlah angka pengangguran. Misalnya, usaha yang bersifat padat karya, jelas untuk usaha seperti ini penyerapan jumlah tenaga kerja akan terasa sangat signifikan terjadi.

i. Aspek lingkungan

Menurut Irham Fahmi dkk., aspek lingkungan berkaitan dengan berbagai hal yang berhubungan dengan lingkungan dan dampak yang ditimbulkan oleh keberadaan suatu perusahaan, seperti pencemaran dan kerusakan lingkungan yang ditimbulkannya.¹⁵

j. Aspek ekonomi, sosial, dan politik

Menurut Husein Umar, aspek kajian ini terdiri atas hal-hal sebagai berikut.¹⁶

1) Aspek ekonomi

Aspek ekonomi, meliputi:

- a) rencana pembangunan nasional;
- b) distribusi nilai tambah;
- c) keuntungan ekonomi nasional;
- d) hambatan di bidang ekonomi;
- e) dukungan pemerintah.

2. Aspek sosial

Aspek sosial, meliputi:

- a) perusahaan sebagai lembaga sosial;
- b) perubahan kondisi sosial yang kompleks;
- c) perusahaan dalam masyarakat yang pluralistik.

3) Aspek politik

Aspek politik diutamakan pada *good news* dan *bad news* dari situasi politik bagi suasana bisnis, khususnya terhadap nilai kurs.

D. Lingkup Kajian Studi Kelayakan Bisnis

1. Esensi Kajian Studi Kelayakan Bisnis

Kajian pembahasan mengenai studi kelayakan bisnis tidak terlepas dari pemahaman manajemen dalam melihat beberapa aspek yang saling berkaitan, yaitu aspek ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial-budaya. Semua aspek ini saling berkaitan untuk mendukung kelayakan suatu bisnis, baik dilihat dari segi mikro maupun makro.

Iman Soeharto mengatakan bahwa pengkajian yang bersifat menyeluruh dan mencoba menyoroti segala aspek kelayakan proyek atau investasi dikenal sebagai studi kelayakan.¹⁷

¹⁶ Loc. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis...*, 2007, hlm. 244.

¹⁷ Iman Soeharto, *Manajemen Proyek dari Konseptual Sampai Operasional*, Jakarta: Erlangga, 1999, hlm. 76.

¹⁵ Loc. Cit., Irham Fahmi, dkk., *Studi Kelayakan...*, 2010, hlm. 27.

Yakob Ibrahim memandang studi kelayakan bisnis sebagai gambaran kegiatan usaha yang direncanakan, sesuai dengan kondisi, potensi, serta peluang yang tersedia dari berbagai aspek.¹⁸

2. Lingkup Kajian Studi Kelayakan Bisnis

Yakob Ibrahim menegaskan bahwa dalam melakukan studi kelayakan bisnis, ada banyak aspek yang menjadi bahan pertimbangan dan kajian, yaitu sebagai berikut.¹⁹

- a. Hukum dan administrasi, aspek yang berkaitan dengan legalitas usaha dan pemenuhan persyaratan administrasi pada peraturan suatu daerah. Misalnya, izin usaha, akta pendirian usaha, dan legalitas menjalankan bisnis.
- b. Pasar dan pemasaran, aspek yang berkaitan dengan prospek dan peluang usaha/produk yang akan ditawarkan kepada konsumen di suatu wilayah. Aspek ini meninjau potensi pasar, kebutuhan pasar, daya beli konsumen, dan strategi pemasaran.
- c. Sosial ekonomi dan budaya, yaitu pengaruh timbal balik bisnis yang akan dijalankan dan berdampak terhadap kehidupan sosial, tingkat pendapatan masyarakat, dan budaya setempat.
- d. Teknis dan teknologi, aspek yang berkaitan dengan pemilihan lokasi usaha, peralatan yang akan digunakan, bantuan teknologi dan mesin, ruang usaha, kapasitas produksi, dan jalur produksi. Aspek ini memberikan gambaran tentang sistem kerja yang menjadi motor penggerak suatu bisnis.
- e. Manajemen, aspek yang berkaitan dengan tata pengaturan (manajerial) pembangunan dan operasional suatu usaha.
- f. Keuangan, memberikan pandangan awal tentang cara pendanaan, sumber biaya, proyeksi pengembalian modal, dan risiko usaha.

3. Pembahasan Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis menganalisis dan menilai pengerjaan suatu bisnis menentukan layak atau tidak layak (*feasible or infeasible*) dilaksanakan dengan pengambilan keputusan, baik secara kualitatif

maupun kuantitatif. Dengan demikian, pembahasan studi kelayakan bisnis, terdiri atas:

- a. pengantar studi kelayakan bisnis;
- b. teori dan konsep investasi;
- c. modal kerja dan struktur modal;
- d. pohon keputusan sebagai pendukung keputusan bisnis;
- e. analisis kelayakan usaha;
- f. analisis kelayakan investasi;
- g. analisis diversifikasi, merger, dan akuisisi;
- h. analisis aspek sumber daya manusia;
- i. analisis aspek pemasaran;
- j. analisis aspek keuangan;
- k. analisis aspek produksi;
- l. analisis faktor-faktor ekonomi;
- m. analisis risiko bisnis;
- n. *model business plan*/ perencanaan bisnis.□□□

18 Loc. Cit., Yakob Ibrahim, *Studi Kelayakan...*, 1998, hlm. 92.

19 Op. Cit., Yakob Ibrahim, *Studi Kelayakan...*, 1998, hlm. 94.



BAB 3

TEORI DAN KONSEP INVESTASI: STUDI KELAYAKAN BISNIS

A. Konsep Dasar Investasi

1. Definisi Investasi

Secara etimologis, investasi adalah penanaman uang atau modal pada suatu perusahaan atau proyek, yang bertujuan memperoleh keuntungan. Pada dasarnya investasi adalah membeli aset yang diharapkan pada masa datang dapat dijual kembali dengan nilai yang lebih tinggi.¹

Investasi adalah penanaman modal atau penanaman uang dalam proses produksi dengan membeli gedung-gedung, mesin-mesin, bahan-bahan cadangan, penyelenggaraan uang kas, serta perkembangannya. Dalam hal ini, cadangan modal barang diperbesar selama tidak ada modal barang yang harus diganti. Hakikat investasi dalam definisi ini adalah penanaman modal yang dipergunakan untuk proses produksi. Dalam hal ini, investasi yang ditanamkan hanya digunakan untuk proses produksi. Kegiatan investasi dalam realitasnya tidak hanya dipergunakan untuk proses produksi, tetapi juga pada kegiatan untuk membangun berbagai sarana dan prasarana yang dapat menunjang kegiatan investasi.²

1 Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa Gramedia Pustaka Utama, 2008, hlm. 621.

2 _____, *Ensiklopedi Nasional Indonesia*, Jilid 8, Jakarta: Cipta Adi Pustaka, 1990, hlm. 512.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia dalam PSAK, investasi adalah suatu aktiva yang digunakan perusahaan untuk pertumbuhan kekayaan (*accretion of wealth*) melalui distribusi hasil investasi (seperti, bunga, royalti, deviden, dan uang sewa), untuk apresiasi nilai investasi atau untuk manfaat lain bagi perusahaan yang berinvestasi, seperti manfaat yang diperoleh melalui hubungan perdagangan. Investasi adalah penanaman modal yang dilakukan oleh investor, baik investor asing maupun domestik dalam berbagai bidang usaha yang terbuka untuk investasi, yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan.³

Menurut James C. Van Horne, investasi adalah kegiatan yang memanfaatkan kas pada masa sekarang, dengan tujuan menghasilkan barang pada masa yang akan datang.⁴

Menurut Sunariyah (2003), investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan pada masa-masa yang akan datang.⁵

Menurut Samuelson (2004), investasi meliputi penambahan stok modal atau barang di suatu negara, seperti bangunan peralatan produksi, dan barang-barang inventaris dalam waktu satu tahun. Investasi merupakan langkah mengorbankan konsumsi pada waktu mendatang.⁶

Menurut Eni Setyowati dan Siti Fatimah, investasi merupakan salah satu komponen yang penting dalam GNP dan memiliki peran penting dalam permintaan agregat, yaitu sebagai berikut.⁷

Pertama, pengeluaran investasi lebih tidak stabil apabila dibandingkan dengan pengeluaran konsumsi sehingga fluktuasi investasi dapat menyebabkan resesi. *Kedua*, investasi sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi serta perbaikan dalam produktivitas tenaga

kerja. Pertumbuhan ekonomi sangat bergantung pada tenaga kerja dan jumlah stok kapital.

Dengan demikian, investasi atau penanaman modal merupakan pengeluaran atau pembelanjaan berupa jenis barang modal, bangunan, peralatan modal, dan barang-barang inventaris yang digunakan untuk menambah kemampuan memproduksi barang dan jasa atau untuk meningkatkan produktivitas kerja sehingga terjadi peningkatan *output* yang dihasilkan dan tersedia untuk masyarakat.

Menurut Abdul Halim, investasi selalu memiliki dua sisi, yaitu *return* dan risiko. Dalam berinvestasi berlaku hukum bahwa semakin tinggi *return* yang ditawarkan maka semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung investor. Investor dapat mengalami kerugian, bahkan dapat kehilangan semua modalnya. Hal ini mungkin dapat menjelaskan bahwa tidak semua investor mengalokasikan dananya pada semua instrumen investasi yang menawarkan *return* yang tinggi.⁸

2. Tujuan Investasi

Pada dasarnya tujuan investasi adalah menghasilkan sejumlah uang. Tujuan lainnya adalah sebagai berikut.⁹

a. Mendapatkan kehidupan yang lebih layak pada masa depan

Seseorang yang bijaksana akan berpikir untuk meningkatkan taraf hidupnya dari waktu ke waktu, atau setidaknya berusaha mempertahankan tingkat pendapatannya yang ada saat ini agar tidak berkurang pada masa yang akan datang.

b. Mengurangi risiko inflasi

Dengan melakukan investasi dalam pemilikan perusahaan atau objek lain, seseorang dapat menghindarkan diri dari risiko penurunan nilai kekayaan atau hak miliknya akibat adanya pengaruh inflasi.

c. Dorongan untuk menghemat pajak

Beberapa negara di dunia banyak melakukan kebijakan yang bersifat mendorong tumbuhnya investasi pada masyarakat melalui

3 Salim H.S. dan Budi Sutrisno, *Hukum Investasi di Indonesia*, Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada, 2008, hlm. 27.

4 James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*, Edisi Kedua Belas, Jakarta: Salemba Empat, 2005, hlm. 79.

5 Sunariyah, *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*, Yogyakarta: UUP AMP YKPN, 2003, hlm. 4.

6 Paul A. Samuelson dan William D. Nordhaus, *Ilmu Makroekonomi*, Edisi Ketujuh Belas, Jakarta: Media Global Edukasi, 2004, hlm. 198.

7 Eni Setyowati dan Siti Fatimah N., "Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Investasi dalam Negeri di Jawa Tengah Tahun 1980-2002" dalam *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 8, No. 1, Juni 2007, hlm. 65.

8 Abdul Halim dkk., *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*, Edisi 4, Jakarta: Salemba Empat, 2012, hlm. 6.

9 Eduardus Tandelilin, *Portofolio dan Investasi Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Kanius, 2010, hlm. 55.

pemberian fasilitas perpajakan kepada masyarakat yang melakukan investasi pada bidang-bidang usaha tertentu.

3. Pembagian, Tipe, dan Keuntungan Investasi

a. Pembagian investasi

Pembagian investasi, menurut Martono dan Harjito (2005), dapat dilakukan berdasarkan hal-hal berikut.¹⁰

- 1) Jangka waktu; investasi dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu investasi jangka pendek, investasi jangka menengah, dan investasi jangka panjang.
- 2) Jenis aktiva; investasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu investasi pada aktiva real dan investasi dalam aktiva nonreal. Investasi dalam aktiva real, misalnya investasi dalam tanah, gedung, mesin, dan peralatan. Adapun investasi dalam aktiva nonreal, misalnya investasi dalam surat-surat berharga.

b. Tipe investasi

1) Investasi langsung

Investasi langsung dapat dilakukan dengan membeli aktiva keuangan, yang dapat diperjualbelikan di pasar uang, pasar modal, atau pasar turunan. Investasi langsung juga dapat dilakukan dengan membeli aktiva keuangan yang tidak dapat diperjualbelikan.

Macam-macam investasi langsung dapat dibagi sebagai berikut:

a) Investasi langsung yang tidak dapat diperjualbelikan

Investasi langsung yang tidak dapat diperjualbelikan, terdiri atas sebagai berikut.

(1) Tabungan di bank

Dengan menyimpan uang di tabungan, nasabah akan mendapatkan suku bunga tertentu yang besarnya mengikuti kebijakan bank bersangkutan. Produk tabungan biasanya memperbolehkan penarikan uang dilakukan sesuai dengan keinginan pemilik rekening.

(2) Deposito di bank

Produk deposito hampir sama dengan produk tabungan. Perbedaannya, dalam deposito, nasabah tidak dapat mengambil uang kapan pun yang diinginkan, kecuali apabila uang tersebut sudah menginap di bank selama jangka waktu tertentu (tersedia pilihan antara satu, tiga, enam, dua belas, sampai dua puluh empat bulan, tetapi ada juga yang harian).

Suku bunga deposito biasanya lebih tinggi daripada suku bunga tabungan. Selama deposito belum jatuh tempo, uang tersebut tidak akan terpengaruh pada naik turunnya suku bunga di bank.

b) Investasi langsung yang dapat diperjualbelikan

Investasi langsung yang dapat diperjualbelikan, meliputi beberapa jenis.

(1) Investasi langsung di pasar uang, yaitu:

- (a) T-bill;
- (b) deposito yang dapat dinegosiasi.

(2) Investasi langsung di pasar modal

(a) Surat-surat berharga pendapatan tetap (*fixed-income securities*), yaitu:

1. *t-bond*;
2. *federal agency securities*;
3. *municipal bond*;
4. *corporate bond*;
5. *convertible bond*.

(b) Saham-saham (*equity securities*), yaitu:

1. saham preferen (*preferred stock*);
2. saham biasa (*common stock*).

(3) Investasi langsung di pasar turunan

(a) Opsi, yaitu:

1. waran (*warrant*);
2. opsi put (*put option*);

¹⁰ Martono dan D. Agus Harjito, *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: Ekonisia, 2005, hlm. 57.

3. opsi *call* (*call option*);

4. opsi *call*.

b. *Futures contract*

2) Investasi tidak langsung

Investasi tidak langsung dilakukan dengan membeli surat-surat berharga dari perusahaan investasi. Perusahaan investasi adalah perusahaan yang menyediakan jasa keuangan dengan cara menjual sahamnya kepada publik dan menggunakan dana yang diperoleh untuk diinvestasikan ke dalam portofolionya.

Berdasarkan jenisnya investasi dibagi menjadi dua. *Pertama*, investasi pemerintah, yaitu investasi yang dilakukan oleh pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah. Pada umumnya, investasi yang dilakukan oleh pemerintah tidak dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan. *Kedua*, investasi swasta, yaitu investasi yang dilakukan oleh sektor swasta nasional, yaitu Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) ataupun investasi yang dilakukan oleh swasta asing atau disebut Penanaman Modal Asing (PMA).

Investasi yang dilakukan swasta bertujuan untuk mencari keuntungan dan memperoleh pendapatan serta didorong oleh adanya pertambahan pendapatan. Jika pendapatan bertambah, konsumsi pun bertambah dan bertambah pula *effective demand*. Investasi timbul diakibatkan oleh bertambahnya permintaan yang sumbernya terletak pada penambahan pendapatan yang disebut *induced investment*.

Dana investasi swasta menurut asalnya terdiri atas dua jenis, yaitu Penanaman Modal Asing (PMA), jenis investasi yang sumber modalnya berasal dari luar negeri; Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), jenis investasi yang sumber modalnya berasal dari dalam negeri.

c. Keuntungan dan kerugian investasi

Secara umum keuntungan investasi adalah tingkat selisih antara total penghasilan dan total biaya yang dikeluarkan. Keuntungan adalah hasil sampingan dari usaha yang baik, bukan tujuan moral dari suatu usaha.

Pada dasarnya ada dua keuntungan yang didapatkan pengelola dalam investasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Dividen adalah pembagian keuntungan yang diberikan oleh perusahaan kepada pemegang saham atas keuntungan yang dihasilkan perusahaan.
- 2) *Capital gain* adalah selisih antara harga beli dan harga jual.

Adapun kerugian dalam investasi, yaitu:

- 1) tidak mendapat dividen; tidak selamanya perusahaan menghasilkan laba sehingga jika perusahaan mengalami kerugian, pengelola juga tidak mendapatkan *dividen*;
- 2) *capital loss* 3 harga beli lebih tinggi daripada harga jual;
- 3) usaha bangkrut atau dilikuidasi; jika perusahaan bangkrut, akan berdampak langsung pada pengelola.

4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Investasi

Faktor-faktor yang memengaruhi investasi, terdiri atas hal-hal berikut

- a. Pengaruh nilai tukar; perubahan nilai tukar dengan investasi bersifat *uncertainty* (tidak pasti). Shikawa mengatakan bahwa pengaruh tingkat kurs yang berubah pada investasi dapat langsung melalui beberapa saluran. Perubahan kurs tersebut akan berpengaruh pada dua saluran, yaitu sisi permintaan dan sisi penawaran domestik. Dengan demikian, didapatkan kenyataan nilai tukar mata uang domestik akan mendorong ekspansi investasi pada barang-barang perdagangan.
- b. Pengaruh tingkat suku bunga; tingkat suku bunga mempunyai pengaruh yang signifikan pada dorongan untuk berinvestasi. Pada kegiatan produksi, pengolahan barang-barang modal atau bahan baku produksi memerlukan modal (*input*) lain untuk menghasilkan *output*/barang final.
- c. Tingkat inflasi; tingkat inflasi berpengaruh negatif pada tingkat investasi. Hal ini disebabkan tingkat inflasi yang tinggi akan meningkatkan risiko proyek-proyek investasi dan dalam jangka panjang inflasi yang tinggi dapat mengurangi rata-rata masa jatuh pinjam modal serta menimbulkan distorsi informasi tentang harga-harga relatif. Menurut Greene dan Pillanueva, tingkat inflasi yang tinggi sering dinyatakan sebagai ukuran ketidakstabilan roda

ekonomi makro dan suatu ketidakmampuan pemerintah dalam mengendalikan kebijakan ekonomi makro. Dengan demikian, tingkat inflasi domestik juga berpengaruh pada investasi secara tidak langsung melalui pengaruhnya pada tingkat bunga domestik.

- d. Infrastruktur; banyak negara di dunia mengundang investor untuk berpartisipasi menanamkan modalnya di sektor-sektor infrastruktur, seperti jalan tol, sumber energi listrik, sumber daya air, dan pelabuhan. Partisipasi tersebut dapat berupa pembiayaan dalam mata uang rupiah atau mata uang asing. Pembangunan kembali infrastruktur tampaknya menjadi satu alternatif pilihan yang dapat diambil oleh pemerintah dalam rangka menanggulangi krisis. Dengan infrastruktur yang memadai, efisiensi yang dicapai oleh dunia usaha akan semakin besar dan investasi yang didapat semakin meningkat.
- e. Pemerintah; pengeluaran pemerintah meliputi semua pembelian barang dan jasa yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Pemerintah sebagai pelaku ekonomi memiliki tujuan untuk mendukung kegiatan roda perekonomian agar berjalan lebih baik dan bersemangat. Peran pemerintah seperti dikemukakan oleh Keynes diperlukan untuk mendorong pertumbuhan perekonomian.
- f. Permintaan investasi merupakan fungsi dari tingkat bunga. Jika investasi dilambangkan dengan huruf *I* dan tingkat bunga dilambangkan dengan huruf *i*, secara umum fungsi permintaan investasi dapat dituliskan:

I = Investasi
 I_0 = Investasi otonom
 i = Tingkat bunga
 p = Proporsi *I* terhadap *i*
- g. Permintaan investasi berbanding terbalik dengan tingkat bunga. Dengan logika ekonomi, hal ini sangat mudah dipahami. Apabila tingkat bunga tinggi, orang akan lebih senang menyimpan uangnya di bank daripada menginvestasikannya sebab hasil harapan (*expected return*) yang akan diperoleh dari bunga bank lebih besar daripada hasil harapan yang akan diterima dari penanaman modal, akibatnya permintaan investasi berkurang.

- h. Tingginya bunga mencerminkan pula mahalanya kredit sehingga mengurangi gairah investasi di kalangan pengusaha. Hal sebaliknya terjadi jika tingkat bunga rendah.

B. Teori, Metode, dan Proses Investasi

1. Teori-teori Investasi

Teori ekonomi mendefinisikan investasi sebagai pengeluaran pemerintah untuk membeli barang-barang modal dan peralatan produksi dengan tujuan untuk mengganti dan menambah barang-barang modal yang akan digunakan untuk memproduksi barang dan jasa pada masa yang akan datang. Investasi adalah suatu komponen dari PDB = $C + I + G + (X - M)$.

a. Teori neo-klasik

Teori neo klasik menekankan pentingnya tabungan sebagai sumber investasi. Investasi dipandang sebagai salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Semakin cepat perkembangan investasi dari laju pertumbuhan penduduk, semakin cepat perkembangan volume stok kapital rata-rata per tenaga kerja. Semakin tinggi rasio kapital per tenaga kerja, semakin tinggi kapasitas produksi per tenaga kerja.

b. Teori Harrod-Domar

Harrod-Domar mempertahankan pendapat dari para ahli ekonomi sebelumnya yang merupakan gabungan dari pendapat kaum klasik dan Keynes. Ia menekankan peranan pertumbuhan modal dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi.

Menurut Sadono, teori Harrod-Domar memandang bahwa¹¹ pembentukan modal dianggap sebagai pengeluaran yang akan menambah kemampuan suatu perekonomian untuk menghasilkan barang dan/atau jasa, ataupun sebagai pengeluaran yang akan menambah permintaan efektif seluruh masyarakat. Apabila pada suatu masa tertentu dilakukan sejumlah pembentukan modal, pada masa berikutnya, perekonomian tersebut mempunyai kemampuan untuk menghasilkan barang-barang dan/atau jasa yang lebih besar.

¹¹ Sadono Sukirno, *Makroekonomi Modern*, Jakarta: Raja Grafindo, 2007, hlm. 256-257.

c. Teori Keynes

Teori Keynes mengenai investasi, terdiri atas hal-hal berikut.

- 1) Teori Keynesian menolak hukum yang mengatakan kemampuan fluktuasi suku bunga mensinkronisasi rencana tabungan oleh sektor rumah tangga dan rencana investasi oleh sektor bisnis.
- 2) Teori Keynesian menolak anggapan ekonomi klasikal bahwa rencana investasi dipengaruhi tingkat suku bunga. Menurut Keynesian, banyak faktor yang memengaruhi suku bunga merupakan faktor terpenting yang memengaruhi keputusan investasi karena hal ini merupakan biaya untuk menggunakan dana. Faktor penting lain yang memengaruhi keputusan investasi adalah situasi depresi atau kelesuan kegiatan ekonomi yang menciptakan ekspektasi keuntungan bisnis yang kurang menggembirakan sehingga menyebabkan rendahnya investasi meskipun suku bunga rendah.

d. Teori suku bunga

Pengertian suku bunga menurut Sunariyah (2004),¹² adalah harga dari pinjaman. Suku bunga dinyatakan sebagai persentase uang pokok per unit waktu.

Suku bunga ditentukan oleh dua kekuatan, yaitu penawaran tabungan dan permintaan investasi modal (terutama dari sektor bisnis). Tabungan adalah selisih antara pendapatan dan konsumsi. Bunga pada dasarnya berperan sebagai pendorong utama agar masyarakat bersedia menabung. Jumlah tabungan akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat bunga.

Adapun fungsi suku bunga, menurut Sunariyah (2004), yaitu sebagai berikut:¹³

- 1) daya tarik bagi para penabung yang mempunyai dana lebih untuk diinvestasikan.
- 2) alat moneter dalam rangka mengendalikan penawaran dan permintaan uang yang beredar dalam suatu perekonomian.

12 Sunariyah, *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*, Edisi Kelima, Bandung: Alfabeta, 2004, hlm. 80.

13 *Op. Cit.*, hlm. 81.

Misalnya, pemerintah mendukung suatu sektor industri tertentu apabila perusahaan-perusahaan dari industri tersebut akan meminjam dana. Oleh karena, pemerintah memberi tingkat bunga yang lebih rendah dibandingkan sektor lain.

- 3) bagi pemerintah, suku bunga mengatur jumlah uang beredar. Hal ini berarti pemerintah dapat mengatur sirkulasi uang dalam suatu perekonomian.

e. Teori penawaran dana investasi

Tinggi rendahnya penawaran dana investasi ditentukan oleh tinggi rendahnya suku bunga tabungan masyarakat. Semakin tinggi suku bunga, semakin tinggi pula minat masyarakat untuk menabung, dan sebaliknya.

1) Teori suku bunga nominal dan rill

Menurut Fisher (Mankiw, 2000), kenaikan satu persen dalam tingkat inflasi sebaliknya menyebabkan kenaikan satu persen dalam suku bunga nominal.¹⁴

Suku bunga nominal adalah suku bunga yang dapat dilihat di bank atau media cetak. Suku bunga nominal cenderung naik seiring dengan angka inflasi. Suku bunga rill adalah perbedaan di antara suku bunga nominal dan tingkat inflasi.

Jika i menyatakan suku bunga nominal, r suku bunga rill, dan π tingkat inflasi, hubungan di antara ketiga variabel tersebut ditulis sebagai berikut:

$$r = i - \pi$$

Apabila persamaan tingkat bunga rill tersebut diatur kembali, bisa dilihat bahwa suku bunga nominal adalah jumlah suku bunga rill dan inflasi sebagai berikut:

$$I = r + \pi$$

Persamaan tersebut disebut persamaan Fisher.

Persamaan ini menunjukkan suku bunga bisa berubah karena dua alasan, yaitu suku bunga rill berubah atau tingkat inflasi berubah.

14 N. Gregory Mankiw, *Teori Makro Ekonomi*, Edisi Keempat, Alih Bahasa: Imam Nurmawam, Jakarta: Erlangga, 2000, hlm. 157.

Teori kuantitas uang dan persamaan Fisher sama-sama menyatakan pertumbuhan uang memengaruhi tingkat bunga nominal. Menurut teori kuantitas, kenaikan dalam pertumbuhan uang sebesar satu persen menyebabkan kenaikan satu persen dalam tingkat inflasi.

2) Teori suku bunga klasik

Menurut kaum klasik, suku bunga menentukan besarnya tabungan ataupun investasi yang akan dilakukan dalam perekonomian sehingga menyebabkan tabungan yang tercipta pada penggunaan tenaga kerja penuh akan selalu sama dengan dilakukan oleh pengusaha. Berdasarkan teori mikro, teori klasik mengatakan bahwa tingkat bunga merupakan nilai balas jasa dari modal.

Dalam teori klasik, stok barang modal dicampurkan dengan uang dan keduanya dianggap mempunyai hubungan substitusif. Semakin langka modal, semakin tinggi suku bunga. Sebaliknya, semakin banyak modal, semakin rendah tingkat suku bunga. Investasi juga merupakan fungsi dari suku bunga. Semakin tinggi suku bunga, keinginan masyarakat untuk melakukan investasi juga semakin kecil. Hal ini karena seorang investor akan menambah pengeluaran investasinya apabila keuntungan yang diharapkan dari investasi lebih besar dari suku bunga yang harus dibayar untuk dana investasi sebagai ongkos penggunaan dana (*cost of capital*). Semakin rendah suku bunga, semakin tinggi niat investor untuk melakukan investasi, karena biaya penggunaan dana juga semakin kecil.

3) Teori suku bunga Keynes

Menurut Keynes, tingkat bunga ditentukan oleh permintaan dan penawaran terhadap uang. Ia mengasumsikan bahwa perekonomian belum mencapai *full employment*. Oleh karena itu, produksi masih dapat ditingkatkan tanpa mengubah tingkat upah ataupun tingkat harga.

Dengan menurunkan tingkat bunga, investasi dapat dirangsang untuk meningkatkan produk nasional. Dengan demikian, untuk jangka pendek, kebijaksanaan moneter dalam teori Keynes berperan untuk meningkatkan produk nasional.

2. Metode Penilaian Investasi

a. Metode *payback period*

Metode ini mengukur seberapa cepat investasi bisa kembali. Oleh karena itu, satuan hasilnya bukan persentase, melainkan satuan waktu (bulan, tahun, dan sebagainya). Jika periode *payback* ini lebih pendek daripada yang disyaratkan, proyek ini dikatakan menguntungkan, sedangkan jika lebih lama, proyek akan ditolak atau tidak diterima.

Problem utama metode ini adalah sulitnya menentukan periode *payback* maksimum yang disyaratkan, untuk dipergunakan sebagai angka pembanding kelemahan lainnya. Problem utama metode ini, di antaranya:

- 1) tidak memerhatikan *time value of money* (*factor diskonto*), sedangkan *cash flow* pada waktu yang akan datang apabila dinilai sekarang akan berbeda;
- 2) diabaikannya aliran kas setelah periode *payback* sehingga lebih mementingkan pada pengembalian nilai investasi daripada aspek laba dalam waktu umur investasi;
- 3) tidak memerhatikan variasi besar kecilnya *cash flow* tiap tahun, apakah semakin meningkat, menurun, atau stabil.

Rumus:

$$\text{Payback period} = \frac{\text{Jumlah investasi}}{\text{Jumlah keuntungan}}$$

Jumlah *investasi* = Jumlah *investasi* awal usaha

Jumlah *proceed* = Jumlah keuntungan + depresiasi (penyusutan)

- Jika *payback period* lebih kecil (<) dari waktu maksimum yang diisyaratkan, proyek diterima.
- Jika *payback period* lebih besar (>) dari waktu maksimum yang diisyaratkan, proyek ditolak.

b. Metode *net present value*

Metode ini menghitung selisih nilai investasi dengan nilai sekarang dengan penerimaan kas bersih pada masa yang akan datang. Jika selisih pada masa yang akan datang (NPV) lebih besar dari nilai investasi sekarang, proyek ini dikatakan menguntungkan sehingga diterima. Jika lebih kecil (NPV negatif), proyek ditolak karena nilainya tidak

menguntungkan. Secara formal, metode ini dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

$$NVP = PV \text{ Proceed} - PV \text{ Outlays}$$

Rumus:

$PV \text{ Proceed}$ = Jumlah seluruh *proceed* setelah dikalikan (x) tingkat suku bunga

$PV \text{ Outlays}$ = Jumlah seluruh investasi awal usaha

- Jika NPV positif (+) investasi diterima.
- Jika NPV negatif (-) investasi ditolak.

c. Metode *profitability index* (PI)

Metode ini menghitung perbandingan antara penerimaan kas bersih pada masa datang dengan nilai investasi sekarang. Jika *Profitability Index* (PI)-nya lebih besar dari 1, proyek tersebut dikatakan menguntungkan; jika kurang dari 1, tidak menguntungkan.

$$PI = \frac{\text{PI lebih besar } (>)}{\text{Jika PI lebih kecil } (<)}$$

Rumus:

- Jika PI lebih besar (>) dari 1, investasi diterima.
- Jika PI lebih kecil (<) dari 1, investasi ditolak.

d. Metode *internal rate return* (IRR)

Internal rate return dapat diidentifikasi sebagai tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari *proceed* yang diharapkan akan diterima sama dengan jumlah nilai sekarang dari *pengeluaran* modal. Pada dasarnya, IRR harus dicari dengan cara *trial and error*.

Rumus:

$$i1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2 (i_2 - i_1)}$$

Keterangan:

IR1 = Tingkat bunga ke-1

IR2 = Tingkat bunga ke-2

NPV 1 = *Net Present Value* positif

NPV 2 = *Net Present Value* negatif

- Jika IRR lebih besar (>) dari suku bunga yang diterapkan, investasi diterima.
- Jika IRR lebih kecil (<) dari suku bunga yang diterapkan, investasi ditolak.

e. Metode kajian sejenis

Kajian sejenis dilakukan melalui kegiatan berikut:

- 1) analisis investasi pada perkantoran sewa;
- 2) analisis kelayakan investasi.

3. Proses Investasi

Proses investasi menunjukkan cara investor membuat keputusan investasi pada efek-efek yang dapat dipasarkan dan waktu pelaksanaannya. Beberapa tahapannya adalah sebagai berikut.¹⁵

a. Menentukan tujuan investasi

Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan dalam tahap ini, yaitu tingkat pengembalian yang diharapkan (*expected rate of return*), tingkat risiko (*rate of risk*), dan ketersediaan jumlah dana yang akan diinvestasikan.

b. Melakukan analisis

Investor melakukan analisis terhadap suatu efek atau sekelompok efek. Salah satu tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi efek yang salah harga (*mispriced*), apakah harganya terlalu tinggi ataukah terlalu rendah.

Untuk itu, ada dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) pendekatan fundamental, berdasarkan informasi yang diterbitkan oleh emiten ataupun oleh administrator bursa efek;
- 2) pendekatan teknikal, berdasarkan data (perubahan) harga saham masa lalu sebagai upaya untuk memperkirakan harga saham masa mendatang.

¹⁵ Loc. Cit., Abdul Halim dkk., *Akuntansi Sektor...*, 2012, hlm.14.

c. Membentuk portofolio

Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap efek-efek yang akan dipilih dan proporsi dana yang akan diinvestasikan pada tiap-tiap efek.

d. Mengevaluasi kinerja portofolio

Dalam tahap ini dilakukan evaluasi atas kinerja portofolio yang telah dibentuk, baik terhadap tingkat pengembalian yang diharapkan maupun terhadap tingkat risiko yang ditanggung.

e. Merevisi kinerja portofolio

Tahapan ini merupakan tindak lanjut dari tahap evaluasi kinerja portofolio, yaitu dapat dilakukan melalui dua tahap berikut.¹⁶

- 1) Investasi langsung adalah investasi yang dilakukan dengan pembelian langsung aktiva keuangan suatu perusahaan yang diperjualbelikan. Aktiva keuangan bisa berupa tabungan dan deposito. Investasi langsung lain yang dapat diperjualbelikan berupa surat berharga pendapatan tetap dan saham.
- 2) Investasi tidak langsung adalah investasi yang dilakukan melalui pembelian dari perusahaan investasi, yaitu perusahaan investasi merupakan perusahaan yang mengelola dana investasi yang mempunyai aktiva-aktiva keuangan dari perusahaan lain. Perusahaan investasi dapat diklasifikasikan menjadi *Unit Investment Trust*, *Closed-end Investment Companies*, dan *Open-end Investment Companies* Investasi.

C. Investasi pada Saham dan Penilaian Modal Asing

1. Melakukan Investasi

Dalam berinvestasi, ada beberapa hal yang harus diingat bahwa selalu ada risiko akan kehilangan modal. Oleh karena itu, sangat perlu mengetahui dengan benar aset-aset yang cocok dan dipilih untuk berinvestasi sesuai keinginan dan kebutuhan.

¹⁶ Yogyianto, *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*, Edisi II, Jogiyanto: BPFE UGM, 2000, hlm. 10.

Menurut Halim (2012), umumnya investasi dibedakan menjadi dua, yaitu¹⁷ investasi pada aset-aset finansial (*financial assets*) dan investasi pada aset-aset real (*real assets*). Aset real dan aset finansial sama-sama bisa dipertimbangkan sebagai sarana investasi dalam rangka mencapai tujuan keuangan yang diinginkan.

a. Aset real (investasi nyata)

Aset real merupakan aset yang memiliki wujud. Berinvestasi pada aset real merupakan hal yang umum dilakukan. Beberapa contoh dari aset real adalah sebagai berikut.

1) Emas

Emas adalah barang berharga yang paling diterima di seluruh dunia setelah mata uang asing dari negara-negara G-7 (sebutan bagi tujuh negara yang memiliki perekonomian yang kuat, yaitu Amerika, Jepang, Jerman, Inggris, Italia, Kanada, dan Prancis). Harga emas akan mengikuti kenaikan nilai mata uang dari negara-negara G-7. Semakin tinggi kenaikan nilai mata uang asing tersebut, semakin tinggi pula harga emas. Selain itu, harga emas biasanya juga berbanding searah dengan inflasi. Semakin tinggi inflasi, semakin tinggi pula kenaikan harga emas. Kenaikan harga emas sering melampaui kenaikan inflasi.

2) Properti

Investasi dalam properti berarti investasi dalam bentuk tanah atau rumah. Keuntungan yang bisa didapat dari properti ada dua, yaitu:

- (a) menyewakan properti kepada pihak lain sehingga mendapatkan uang sewa;
- (b) menjual properti dengan harga yang lebih tinggi.

3) Barang-barang koleksi

Biasanya barang-barang koleksi berupa perangko, lukisan, barang antik, cincin, keris, dan lain-lain.

¹⁷ Loc. Cit., Abdul Halim dkk., *Akuntansi Sektor...*, 2012, hlm.1 7.

b. Aset finansial (investasi keuangan)

Aset finansial adalah aset yang wujudnya tidak terlihat, tetapi memiliki nilai yang cukup tinggi. Pada umumnya aset finansial ini terdapat di dunia perbankan dan di pasar modal, di Indonesia dikenal dengan Bursa Efek Indonesia. Contoh aset finansial, di antaranya sebagai berikut.

- 1) Saham adalah kepemilikan atas sebuah perusahaan. Apabila perusahaan mengalami keuntungan, pemegang saham akan memperoleh sebagian keuntungan yang disebut dividen. Saham juga bisa dijual kepada pihak lain, baik dengan harga yang lebih tinggi yang selisih harganya, disebut dengan *capital gain* maupun lebih rendah yang selisih harganya, disebut *capital loss*. Dengan demikian, keuntungan yang bisa diperoleh dari saham ada dua jenis, yaitu *capital gain* dan dividen.
- 2) Obligasi atau sertifikat obligasi adalah surat utang yang diterbitkan oleh pemerintah ataupun perusahaan, baik untuk menambah modal perusahaan maupun membiayai suatu proyek pemerintah. Saham kepemilikan obligasi dapat juga dijual kepada pihak lain, baik dengan harga yang lebih tinggi maupun lebih rendah dari ketika membelinya.
3. Reksadana adalah wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat yang dikelola oleh badan hukum yang bernama manajer investasi kemudian diinvestasikan pada aset finansial lainnya. Dana itu biasanya disimpan di bank penyimpanan yang disebut dengan bank kustodian.

Reksadana merupakan solusi bagi orang yang ingin berinvestasi dalam banyak aset, tetapi memiliki dana yang terbatas. Hal ini dimungkinkan karena dana yang dihimpun banyak pihak cukup besar untuk dapat diinvestasikan pada saham, obligasi, dan instrumen pasar uang sesuai dengan kebijakan manajer investasi.

2. Investasi dalam Bentuk Saham

Investasi dalam bentuk saham atau investasi saham merupakan pembelian atau penyertaan atau kepemilikan saham perusahaan lain untuk mendapatkan keuntungan dan lainnya. Keuntungan diperoleh dari bagian dividen yang dibagikan sesuai dengan penyertaan modal

atau bagian sahamnya. Keuntungan lainnya bisa berupa *control management*, yaitu hak menentukan kebijakan atas perusahaan yang dibeli. *Control management* diperoleh jika kepemilikan saham mencapai jumlah mayoritas. Perusahaan yang melakukan investasi saham disebut perusahaan induk (*parent company*), sedangkan perusahaan yang mengeluarkan saham disebut perusahaan anak (*subsidiary company*).

Hubungan keduanya biasa disebut perusahaan yang berafiliasi (*parent-subsidiary affiliation*). Perusahaan yang melakukan investasi dalam bentuk saham mempunyai maksud atau beberapa alasan, antara lain untuk menebarkan risiko (*risk spread*), memperkuat jaringan pasar, memperkuat distribusi, menjaga suplai bahan baku jika perusahaan yang dibeli merupakan penyuplai (*supplier*) bahan baku dan memperkuat manajemen.

3. Penanaman Modal Asing (PMA)

Penanaman Modal Asing (PMA) adalah salah satu upaya meningkatkan jumlah modal untuk pembangunan ekonomi yang bersumber dari luar negeri. Salvatore (1997) menjelaskan bahwa PMA terdiri atas sebagai berikut.¹⁸

a. Investasi portofolio

Investasi portofolio (*portfolio investment*) merupakan investasi yang melibatkan aset-aset finansial, seperti obligasi dan saham, yang didenominasikan atau ternilai dalam mata uang nasional. Kegiatan-kegiatan investasi portofolio atau finansial ini berlangsung melalui lembaga-lembaga keuangan, seperti bank, perusahaan dana investasi, dan yayasan pensiun.

b. Investasi asing langsung

Investasi asing langsung (*foreign direct investment*) merupakan PMA yang meliputi investasi dalam aset-aset secara nyata berupa pembangunan pabrik-pabrik, pengadaan berbagai macam barang modal, pembelian tanah untuk keperluan produksi, dan sebagainya. Wiranata berpendapat bahwa investasi asing secara langsung dapat

18 Dominick Salvatore, *Ekonomi Internasional*, Alih bahasa oleh Haris Munandar, Edisi-5, Cetak Ke-1, Jakarta: Erlangga, 1997, hlm. 177.

dianggap sebagai salah satu sumber modal pembangunan ekonomi yang penting.¹⁹

Masuknya PMA di Indonesia diatur oleh pemerintah dalam UU No. 1 Tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing dan dilengkapi serta disempurnakan oleh UU No. 11 Tahun 1970 tentang Penanaman Modal Asing. UU itu didukung oleh berbagai kemudahan yang dilengkapi dengan berbagai kebijakan dalam paket deregulasi. Hal ini dimaksudkan untuk lebih menarik investasi dalam memenuhi kebutuhan sumber-sumber pembiayaan pembangunan. Sementara itu, rencana PMA yang disetujui pemerintah adalah nilai investasi proyek baru, perluasan, dan alih status, yang terdiri atas saham peserta Indonesia.

Selain PMA, ada pula PMDN. Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) adalah bentuk upaya menambah modal untuk pembangunan melalui investor dalam negeri. Modal dari dalam negeri bisa didapat, baik dari pihak swasta maupun dari pemerintah.

Kebijakan tentang rencana PMDN ditetapkan oleh pemerintah melalui UU No. 6 Tahun 1968, kemudian disempurnakan dengan diberlakukannya UU No. 12 Tahun 1970. Rencana PMDN yang disetujui pemerintah adalah nilai investasi baru, perluasan, dan alih status, yang terdiri atas modal sendiri dan modal pinjaman. Jumlah kumulatif rencana PMDN adalah jumlah seluruh rencana PMDN yang disetujui pemerintah sejak tahun 1968 dengan memperhitungkan pembatalan, perluasan, perubahan, penggabungan, pencabutan, dan pengalihan status dari PMDN ke PMA atau sebaliknya.

4. Jenis-jenis Penanaman Modal

a. Berdasarkan subjek

Penanaman modal berdasarkan subjek dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu sebagai berikut.

1) *Personal investment/penanaman modal perseorangan*

Personal investment adalah penggunaan kekayaan individual untuk menjalankan suatu usaha yang bertujuan untuk memperoleh

keuntungan, termasuk dalam *personal investment*, antara lain penggunaan modal oleh petani untuk menggarap lahan oleh petani ataupun pedagang untuk membuka warung. Selain itu, penanaman modal perseorangan/*investment* dapat pula berupa penggunaan kekayaan individual untuk memasukkan sahamnya ke perusahaan-perusahaan, baik dengan mendirikan perusahaan secara langsung maupun dengan memilih perusahaan-perusahaan yang maju dalam bidangnya.

2) *Interprise investment*

Interprise investment adalah penanaman modal oleh perusahaan dengan menggunakan bagian laba perusahaan yang tidak dibagikan kepada pemegang saham, tetapi digunakan untuk memperluas usahanya atau untuk membuka cabang-cabang baru.

3) *Public investment/penanaman modal negara*

Public investment adalah penggunaan kekayaan negara untuk menjalankan usaha tertentu dengan membentuk badan-badan usaha milik negara ataupun BUMD. *Public investment* pada prinsipnya digunakan untuk melaksanakan urusan-urusan yang menguasai hajat hidup orang banyak, misalnya pengadaan tenaga listrik, air minum, transportasi umum, pos, dan telekomunikasi sebagaimana yang dimaksudkan Pasal 33 ayat 2 UUD'45 bahwa cabang-cabang perusahaan yang penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara artinya dipelihara langsung oleh negara setelah dilaksanakan melalui pembentukan persero, misalnya pos dan telkom.

b. Berdasarkan bentuknya

Penanaman modal dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu sebagai berikut.

a. *Direct investment/penanaman modal langsung*

Pada *direct investment*, penanaman modal memberi kewenangan kepada investor untuk secara langsung mengontrol jalannya perusahaan mengenai tempat modalnya ditanam dan langsung pula menanggung risiko atau untung rugi dari penanaman modal tersebut.

¹⁹ S. Wiranata, "Pengembangan Investasi di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah" dalam *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, XII (1), 2004, hlm. 200.

2) *Portofolio investment*

Portofolio investment adalah penanaman modal yang tidak memberi kewenangan kepada pemilik modal untuk mengontrol jalannya perusahaan, tetapi yang bersangkutan secara langsung menanggung risiko atau untung rugi dari penanaman modal itu.

Portofolio investment dilakukan dengan cara membeli saham suatu perusahaan kurang dari 50% sehingga yang bersangkutan tidak memegang suara mayoritas di dalam RUPS, misalnya dengan membeli saham di bursa saham suatu perusahaan yang *go public* yang hanya menjual sahamnya kurang dari 25% sehingga pemilik perusahaan yang asli tetap memegang suara mayoritas agar kendali perusahaannya tidak berpindah kepada pihak lain. Walaupun demikian, dalam bidang usaha tertentu dan berdasarkan perjanjian tertentu pemegang saham mayoritas dapat diberi hak kontrol terhadap jalannya perusahaan.

3) *Indirect investment/penanaman modal tidak langsung*

Indirect investment adalah penanaman modal yang dilakukan dengan pembelian kredit sehingga penanam modal atau kreditor pada dasarnya tidak mengontrol jalannya perusahaan dan tidak pula menanggung risiko atas untung ruginya perusahaan.

Pihak kreditor sebagai investor hanya mengharapkan debitur dapat mengembalikan pinjaman beserta bunganya menurut waktu yang telah disepakati bersama. Dalam hal ini kreditor tidak mau mengetahui apakah kegiatan usaha milik debitur memperoleh keuntungan atau tidak walaupun debitur mengalami kerugian dalam usahanya. Kreditor tetap akan menagih kredit yang telah diberikan beserta bunganya.

c. Berdasarkan negara asal penanam modal

Ada dua macam bentuk penanaman modal, yaitu sebagai berikut.

1) *Foreign investment/penanaman modal asing*

Penanaman modal asing adalah kegiatan menanam modal untuk melakukan usaha di wilayah negara RI yang dilakukan oleh penanam modal asing, baik yang menggunakan modal asing sepenuhnya maupun yang berpatungan dengan penanaman modal dalam negeri.

2) *Domestic investment/penanaman modal dalam negeri*

Penanaman modal dalam negeri adalah kegiatan menanam modal untuk melakukan usaha di wilayah Negara RI yang dilakukan oleh penanam modal dalam negeri, dengan menggunakan modal dalam negeri.

5. Lembaga Keuangan dan Investasi

a. Lembaga keuangan

Lembaga keuangan adalah badan usaha yang mengumpulkan aset dalam bentuk dana dari masyarakat dan disalurkan untuk pendanaan proyek pembangunan serta kegiatan ekonomi dengan memperoleh hasil dalam bentuk bunga sebesar persentase tertentu dari besarnya dana yang disalurkan. Termasuk lembaga keuangan, yaitu setiap perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, menghimpun dana, menyalurkan dana atau kedua-duanya.

Lembaga keuangan adalah badan usaha yang kekayaannya berbentuk aset keuangan (*financial assets*) atau tagihan (*claims*) dibandingkan dengan aset non-keuangan (*non financial assets*).

Adapun peran lembaga keuangan meliputi kegiatan berikut.

- 1) Pengalihan aset (*assets transmutation*); lembaga keuangan memiliki aset dalam bentuk pinjaman kepada pihak lain dalam jangka waktu tertentu, dana kepada pihak lain dalam jangka waktu tertentu, dana pembiayaan aset tersebut diperoleh dari tabungan masyarakat.
- 2) Likuiditas (*liquidity*); likuiditas berkaitan dengan kemampuan untuk memperoleh uang tunai pada saat dibutuhkan.
- 3) Realokasi pendapatan (*income reallocation*); lembaga keuangan sebagai tempat realokasi pendapatan untuk persiapan pada masa yang akan datang.
- 4) Transaksi (*transaction*); lembaga keuangan menyediakan jasa untuk mempermudah transaksi moneter.

b. Lembaga investasi

Lembaga investasi adalah lembaga yang kegiatannya melakukan investasi di pasar uang dan pasar modal, misalnya perusahaan efek, reksadana.²⁰

20 Loc. Cit., Nopirin, *Ekonomi Moneter...*, 1986, hlm. 67.

1) Pasar uang

a) Makna fungsi pasar uang

Pasar uang (*money market*) adalah pasar yang memperjualbelikan surat-surat berharga jangka pendek. Jangka waktu surat berharga yang diperjualbelikan biasanya kurang dari satu tahun.

Pasar uang sebagai bagian dari pasar keuangan (*financial market*) berbeda dengan pasar modal (*capital market*). Pasar modal melakukan jual beli menggunakan sarana, yaitu bursa efek, sedangkan pasar uang melakukan jual beli dengan menggunakan sarana telekomunikasi. Pasar uang sering juga disebut pasar abstrak karena pelaksanaan jual beli tidak dilakukan di tempat tertentu.

Pelaku utama dalam pasar uang, yaitu:

- (1) lembaga-lembaga keuangan, misalnya bank, dana pensiun, dan asuransi;
- (2) perusahaan-perusahaan besar, misalnya perusahaan yang sudah *go public* menerbitkan *commercial paper*;
- (3) lembaga-lembaga pemerintah, misalnya Bank Indonesia menerbitkan Sertifikat Bank Indonesia (SBI);
- (4) individu-individu, misalnya rumah tangga membeli Sertifikat Bank Indonesia.

b) Fungsi pasar uang

Pasar uang merupakan sarana alternatif bagi lembaga-lembaga keuangan atau perusahaan non-keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana jangka pendeknya ataupun dalam melakukan penempatan dana atas kelebihan likuiditasnya. Pasar uang secara tidak langsung juga merupakan sarana pengendali moneter yang dilakukan oleh pengusaha moneter dalam melaksanakan operasi pasar terbuka.

Pelaksanaan operasi pasar terbuka di Indonesia dilakukan oleh Bank Indonesia, yaitu dengan menggunakan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dan Surat Berharga Pasar Uang (SBPU).

c) Tujuan pembentukan

Untuk membantu mengarahkan dana masyarakat guna menunjang pelaksanaan pembayaran dan stabilitas moneter, perlu diciptakan

prasarana yang dapat membantu memperlancar mobilitas dana masyarakat tersebut.

Tujuan secara umum, meliputi:

- (1) memenuhi kebutuhan dana jangka pendek;
- (2) memenuhi kebutuhan likuiditas;
- (3) memenuhi kebutuhan modal kerja;
- (4) mengalami kalah kliring.

Adapun pasar uang antarbank ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dana-dana bank berikut.

- (1) Bank-bank yang sangat memerlukan dana tambahan untuk menutupi kekalahan kliring pada hari yang bersangkutan dan/atau untuk memenuhi ketentuan kewajiban pemeliharaan likuiditas; bank-bank yang mempunyai kelebihan dana (*idle*) dapat menjadikan dana tersebut untuk *earning assets* dalam rangka mendapat rentabilitas yang optimal, dengan cara meminjam hanya untuk waktu yang relatif pendek.
- (2) Peserta yang ikut serta dalam pasar uang antarbank adalah bank-bank umum dan bank-bank pembangunan yang menjadi peserta kliring di tempat pasar uang antarbank diselenggarakan. Setiap bank diwakili oleh kantor pusat atau cabangnya yang ditetapkan oleh direksi bank yang bersangkutan.

d) Instrumen pasar uang

Di Indonesia surat-surat berharga yang diperdagangkan di pasar uang, misalnya Sertifikat Bank Indonesia (SBI), Surat Berharga Pasar Uang (SBPU), Sertifikat Deposito, *Commercial Paper*, *Call Money*, *Repurchase Agreement*, *Banker's Acceptance*, dan *Promissory Notes*. Instrumen atau surat-surat berharga yang diperjualbelikan di pasar uang ada beberapa macam, yaitu sebagai berikut.

(1) Treasury Bills

Treasury Bills (*T-Bills*) merupakan instrumen utang yang diterbitkan oleh pemerintah atau bank sentral (di Amerika Serikat) atas unjuk dengan jumlah tertentu yang akan dibayarkan kepada pemegang pada tanggal yang telah ditetapkan. *T-Bills* tidak memberikan bunga secara

langsung, tetapi dijual atas dasar diskonto, yang jumlah diskontonya ditetapkan melalui proses pelelangan.

T-Bills dapat dimanfaatkan sebagai sarana investasi bagi lembaga keuangan ataupun perusahaan non-keuangan yang memiliki kelebihan dana. Dengan penempatan kelebihan dana tersebut, di samping memperoleh penghasilan (bunga), juga sebagai cadangan likuiditas. Sarana investasi instrumen pasar uang ini mempunyai berbagai kelebihan/keuntungan, yaitu:

- (a) tidak berisiko karena diterbitkan oleh lembaga pemerintah (Bank Sentral);
- (b) mempunyai pasar sekunder sehingga mudah diperjualbelikan;
- (c) kemungkinan terjadi kerugian apabila investor menjual surat berharga ini untuk memenuhi kebutuhan likuiditasnya adalah sangat kecil.

Pihak-pihak yang terlibat dalam jual beli instrumen *T-Bills* terdiri atas bank sentral, bank umum, danareksa, BUMN, perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan, dan individu.

(2) *Commercial Paper*

Commercial paper (CP) merupakan promes yang tidak disertai dengan jaminan yang diterbitkan oleh perusahaan/bank untuk mendapatkan dana jangka pendek. *Commercial paper* dijual kepada pemodal yang menanam dananya dalam pasar uang. Dengan demikian, *commercial paper* pada dasarnya merupakan promes yang menyebutkan bahwa penerbit berjanji akan membayar sejumlah tertentu uang pada saat *commercial paper* jatuh tempo. Penjualan *commercial paper* pada umumnya dilakukan dengan sistem diskonto, tetapi beberapa di antaranya menggunakan bunga sebagaimana halnya dengan kredit.

Keuntungan bagi perusahaan yang menerbitkan *commercial paper* dalam pendanaannya, yaitu:

- (a) tingkat bunga lebih rendah dari tingkat bunga perbankan umumnya,
- (b) tidak menggunakan agunan,
- (c) penerbitannya relatif lebih mudah tanpa melibatkan pihak lain, kecuali pihak investor.

Bagi investor/pemodal yang menginvestasikan dananya, *commercial paper* memiliki berbagai keuntungan, yaitu memberikan pendapatan relatif lebih tinggi dibandingkan dengan instrumen lainnya, seperti deposito berjangka, sertifikat deposito, dan SBI.

3. *Negotiable Certificate of Deposit*

Negotiable certificate of deposit atau sertifikat deposito merupakan instrumen keuangan yang diterbitkan oleh suatu bank atas unjuk dan dinyatakan dalam suatu jumlah, jangka waktu, dan tingkat bunga tertentu. Sertifikat deposito diterbitkan oleh bank umum atas dasar diskonto, dengan nilai nominal sekurang-kurangnya Rp1 juta dan jangka waktu 30 hari sampai dengan 1 tahun.

Pencairan sertifikat deposito dapat dilakukan setelah tanggal jatuh tempo. Akan tetapi, apabila pemegang instrumen tersebut membutuhkan dana sebelum jatuh tempo, mereka dapat menjualnya kepada lembaga keuangan atau kepada investor lainnya.

Dengan demikian, perbedaan sertifikat deposito dan deposito berjangka, yaitu sebelum jatuh tempo sertifikat deposito dapat diperjualbelikan kepada lembaga-lembaga keuangan lainnya. Adapun deposito berjangka, jika ditarik sebelum jatuh tempo, deposannya dikenakan denda.

(4) *Banker's Acceptance*

Banker's Acceptance (BA) merupakan wesel bank yang diberi tanda *accepted* dan dapat diperjualbelikan di pasar uang sebagai salah satu sumber pendanaan jangka pendek. *Banker's acceptance* merupakan instrumen jangka pendek yang dapat dipindahtangankan, seperti halnya *commercial paper*. *Banker's acceptance* pada dasarnya memberikan alternatif untuk mendapatkan kredit pada saat barang-barang yang diekspor dikapalkan untuk segera dikirimkan keluar negeri. *Banker's acceptance* pada umumnya digunakan pada proses L/C dalam perdagangan luar negeri.

(5) *Repurchase agreement (repo)*

Repo merupakan transaksi jual beli surat berharga disertai dengan perjanjian bahwa penjual akan membeli kembali surat-surat berharga yang telah dijual pada tanggal dan dengan harga yang telah ditetapkan lebih dahulu. Surat berharga yang sering digunakan untuk transaksi

Repo adalah surat berharga yang dapat diperjualbelikan secara diskonto, misalnya SBI, SBPU, CD, dan T-Bills.

(6) Sertifikat Bank Indonesia

Sertifikat Bank Indonesia (SBI) pada dasarnya merupakan surat berharga atas unjuk dalam satuan uang rupiah yang diterbitkan dengan sistem diskonto oleh Bank Indonesia sebagai pengakuan utang jangka pendek. Melalui penggunaan SBI tersebut, Bank Indonesia secara tidak langsung dapat memengaruhi tingkat bunga di pasar uang dengan cara mengumumkan *stop out rate* (SOR). *Stop out rate* merupakan tingkat suku bunga yang diterima oleh BI atas penawaran tingkat bunga dari peserta pada lelang harian ataupun lelang mingguan.

(7) Surat Berharga Pasar Uang

Surat Berharga Pasar Uang (SBPU) merupakan surat-surat berharga berjangka pendek yang dapat diperdagangkan secara diskonto dengan Bank Indonesia atau lembaga diskonto lain yang ditunjuk oleh Bank Indonesia. SBPU dapat dijual kembali oleh bank yang bersangkutan, baik melalui *securities house* (lembaga diskonto) maupun melalui pasar sekunder, yaitu diperdagangkan antara lembaga-lembaga keuangan dan dunia usaha/masyarakat. Melalui *securities house*, SBPU dapat diperjualbelikan kepada BI.

e) Penawaran dan Permintaan

Penawaran dan permintaan dapat langsung dilakukan antara masing-masing pihak. Untuk mempermudah transaksi, baik pihak yang menawarkan maupun pihak yang melakukan permintaan dana dapat menggunakan Lembaga Keuangan bukan bank yang telah mendapat izin Menteri Keuangan sebagai perantara (broker).

2) Pasar modal

Pasar modal merupakan pasar tempat pertemuan dan melakukan transaksi antara pencari dana dan para penanam modal, dengan instrumen utama saham dan obligasi.

Alasan dibentuknya pasar modal, antara lain menjamin fungsi ekonomi dan fungsi keuangan. Fungsi ekonomi, yaitu menyediakan fasilitas untuk memindahkan dari *lender* ke *borrower*. Adapun fungsi

keuangan, yaitu menyediakan dana bagi *borrower* dan para *lender* menyediakan dana tanpa harus terlibat langsung dalam kepemilikan aktiva real yang diperlukan untuk investasi.

Daya tarik pasar modal, di antaranya:

- a) dapat menjadi alternatif penghimpun dana selain sistem perbankan;
- b) tersedianya dana untuk investasi tanpa harus menunggu hasil operasi perusahaan;
- c) memungkinkan para pemodal memiliki berbagai pilihan investasi yang sesuai dengan preferensi risiko mereka.

6. Produk Domestik Regional Bruto

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) merupakan Nilai Tambah Bruto (NTB) atau nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh unit-unit produksi di suatu wilayah (*region*) dalam periode tertentu, biasanya satu tahun. Pengertian nilai tambah bruto adalah nilai produksi (*output*) dikurangi biaya antara (*intermediate cost*).

Komponen-komponen nilai tambah bruto mencakup komponen-komponen faktor pendapatan (upah dan gaji, bunga, sewa tanah dan keuntungan), penyusutan, dan pajak tidak langsung neto. Dengan demikian, dengan menghitung nilai tambah bruto dari tiap-tiap sektor kemudian menjumlahkannya akan menghasilkan produk domestik regional bruto (PDRB).

Produk domestik regional bruto diperoleh atas dasar harga berlaku atau nominal ataupun atas dasar harga konstan atau real.

Produk domestik regional bruto atas dasar harga berlaku menggambarkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan harga pada setiap tahun, sedangkan produk domestik regional bruto atas dasar harga konstan menunjukkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan harga pada tahun tertentu sebagai dasar.

Produk domestik regional bruto atas dasar harga berlaku digunakan untuk melihat pergeseran dan struktur ekonomi, sedangkan produk domestik regional bruto atas dasar konstan digunakan untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun. Nilai-nilai produk domestik regional bruto dengan harga konstan atau real dapat

mencerminkan pertumbuhan *output* atau produksi yang sesungguhnya terjadi. Produk domestik regional bruto nominal tidak mencerminkan pertumbuhan *output*, yang sesungguhnya apabila terjadi perubahan tingkat harga secara umum.

Menurut Basri (2002), metode yang dilakukan oleh para pakar ekonomi untuk menghitung produk domestik regional bruto dengan beberapa pendekatan, yaitu sebagai berikut.²¹

a. Produksi

Pendekatan produksi adalah menghitung nilai tambah dari barang dan jasa yang diproduksi oleh seluruh kegiatan ekonomi dengan cara mengurangi *output* dari tiap-tiap sektor atau subsektor dengan biaya antaranya. Pendekatan ini disebut pendekatan nilai tambah.

Nilai tambah merupakan nilai yang ditambahkan pada barang dan jasa yang dihasilkan oleh unit produksi dalam proses produksi dari *input* antara yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Nilai yang ditambahkan sama dengan balas jasa faktor produksi atas ikut sertanya dalam proses produksi.

b. Pendapatan

Menurut pendekatan pendapatan, nilai tambah dari suatu kegiatan ekonomi dihitung dengan menjumlahkan semua balas jasa faktor produksi, yaitu upah dan gaji, surplus usaha, penyusutan dan pajak tidak langsung neto. Untuk sektor pemerintah dan usaha-usaha yang sifatnya tidak mencari untung, surplus usaha tidak diperhitungkan. Pendapatan yang termasuk dalam surplus usaha, yaitu bunga, sewa tanah, dan keuntungan. Metode pendekatan pendapatan ini banyak dipakai pada sektor yang diproduksinya berupa usaha jasa, misalnya pemerintahan.

c. Pengeluaran

Menurut pendekatan pengeluaran, pendekatan dari segi penawaran bertitik tolak pada penggunaan akhir barang dan jasa di wilayah domestik. Dengan demikian, produk domestik regional bruto dihitung dengan cara menghitung berbagai komponen pengeluaran akhir yang membentuk produk domestik regional bruto.

Secara umum, pendekatan pengeluaran dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu metode pendekatan penawaran (terdiri atas metode arus barang dan penjualan eceran) dan metode pendekatan penerimaan (terdiri atas pendekatan survei pendapatan dan pengeluaran rumah tangga, metode data anggaran belanja, metode *balance sheet*, dan metode statistik perdagangan luar negeri).

Cara ini dimaksudkan untuk memperkirakan komponen-komponen permintaan akhir, seperti konsumsi rumah tangga, konsumsi lembaga swasta nirlaba, konsumsi pemerintah, pembentukan modal bruto, dan perdagangan antarwilayah (termasuk ekspor dan impor).

Salah satu faktor yang menyebabkan sebuah investasi dapat diperkirakan mendatangkan keuntungan ialah meningkatnya permintaan barang dan jasa dari masyarakat. Hal ini merupakan salah satu dampak dari adanya peningkatan pendapatan. Peningkatan pendapatan akan meningkatkan permintaan barang dan jasa yang diminta. Hal ini sekaligus juga mengakibatkan meningkatnya jumlah proyek yang dilaksanakan.

Peningkatan pendapatan regional mencerminkan kemampuan masyarakat di wilayah tersebut untuk menyerap hasil produksi sehingga akan merangsang para investor untuk meningkatkan investasinya.

Selain itu, tingginya pendapatan masyarakat juga mencerminkan kemampuan dalam pengembalian modal. Hal tersebut akan menarik investor untuk menanamkan modalnya dengan pertimbangan modal yang ditanamkan, pada masa yang akan datang bisa kembali (menguntungkan). Dengan demikian, tampak jelas bahwa pendapatan berpengaruh terhadap investasi swasta.

d. Perhitungan investasi stabil

Dari sisi investor portofolio, dalam jangka pendek, naiknya tingkat bunga berakibat buruk untuk harga obligasi dan saham-saham yang sensitif terhadap tingkat bunga, seperti sektor finansial dan properti. Oleh karena itu, investor perlu menghitung kembali prediksi pertumbuhan ekonomi dan perkiraan imbal hasil setiap jenis investasi, serta mengocok ulang alokasi asetnya untuk menanggulangi naiknya inflasi.

²¹ Faisal Basri, *Perekonomian Indonesia: Tantangan dan Harapan bagi Kebangkitan Indonesia*, Jakarta: Erlangga, 2002, hlm. 38.

e. Alokasi investasi

Pada penjelasan sebelumnya, tujuan berinvestasi adalah mengamankan nilai aset yang telah dimiliki sekarang (*wealth preservation*) dan meningkatkannya (*wealth accumulation*).

Beberapa jenis aset yang bisa digunakan sebagai aset dasar berinvestasi terdiri atas aset real dan aset finansial.

f. Biaya

Tujuan analisis biaya adalah memberikan informasi biaya untuk kepentingan manajemen guna membantu dalam mengelola usaha. Ada beberapa cara penggolongan biaya, yaitu berdasarkan:

- 1) objek pengeluaran;
- 2) fungsi-fungsi pokok dalam badan usaha;
- 3) hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai;
- 4) jangka waktu manfaatnya;
- 5) perilakunya yang berkaitan dengan perubahan volume kegiatan.

D. Pembentukan Portofolio

1. Pengertian Portofolio

Portofolio merupakan salah satu alternatif yang umum dipilih untuk menerapkan gagasan *utility maximization*. Beberapa pengertian portofolio adalah sebagai berikut.

- a. Menurut Sundjaja dan Barlian, portofolio adalah kombinasi aktiva.²²
- b. Menurut Sentanoe Kertonegoro, portofolio adalah kumpulan investasi yang digabungkan untuk memenuhi tujuan investasi.²³
- c. Agus Sartono berpendapat, bahwa portofolio adalah sekumpulan investasi, baik berupa aset real (*real assets*) maupun aset keuangan (*financial assets*).²⁴

22 Ridwan S. Sundjaja dan Inge Barlian, *Manajemen Keuangan Satu*, Edisi Keempat, Jakarta: Prenhallindo, 2002, hlm. 58.

23 Sentanoe Kertonegoro, *Analisa dan Manajemen Investasi*, Edisi I, Widya Press, 1995, hlm. 215.

24 Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Internasional*, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 143.

Teori portofolio menyatakan bahwa risiko dan pengembalian harus dipertimbangkan dengan asumsi tersedia kerangka formal untuk mengukur keduanya dalam pembentukan portofolio.

Dalam bentuk dasarnya, teori portofolio dimulai dengan asumsi bahwa tingkat pengembalian atas efek pada masa depan dapat diestimasi kemudian ditentukan risiko dengan variasi distribusi pengembalian.

Dengan demikian, teori portofolio menghasilkan hubungan linear antara risiko dan pengembalian. Teori portofolio mengasumsikan bahwa investor yang rasional menolak untuk meningkatkan risiko tanpa disertai peningkatan pengembalian yang diharapkan. Hubungan antara risiko yang diterima dan pengembalian yang diharapkan merupakan dasar bagi keputusan pinjaman dan investasi modern. Semakin besar risiko atas investasi atau pinjaman, semakin besar tingkat pengembalian yang diinginkan untuk menutup risiko tersebut. Seorang investor memiliki kesempatan untuk melakukan diversifikasi (pemilihan banyak sekuritas) pada berbagai kesempatan investasi. Diversifikasi dimaksudkan untuk mengurangi risiko yang ditanggung. Pembentukan portofolio menyangkut identifikasi sekuritas-sekuritas yang akan dipilih, dan proporsi dana yang akan ditanamkan pada tiap-tiap sekuritas tersebut. Selain itu, diharapkan akan terbentuk suatu portofolio yang optimum, yaitu portofolio yang dipilih investor dari sekian banyak yang ada pada portofolio efisien.

2. Tujuan Pembentukan Portofolio

Tujuan pembentukan portofolio adalah mengurangi kerugian investasi yang mungkin timbul dari sarana investasi, dengan menutupnya menggunakan keuntungan yang diperoleh dari sarana investasi yang lain. Dengan kata lain, jika keduanya memberikan keuntungan, investor tidak akan menderita kerugian.

Mengurangi atau mengelola risiko investasi adalah membangun portofolio, artinya produk investasi harus berbeda-beda sehingga risiko rugi pada produk yang satu akan tertutupi oleh produk investasi yang lain.

3. Konsep Pembentukan Portofolio

Ada tiga konsep dasar yang perlu diketahui untuk memahami pembentukan portofolio optimal, yaitu sebagai berikut.

a. Portofolio efisien dan portofolio optimal

1) Portofolio efisien

Portofolio efisien adalah portofolio yang memaksimalkan *return* yang diharapkan dengan tingkat risiko tertentu yang bersedia ditanggungnya, atau portofolio yang menawarkan risiko terendah dengan tingkat *return* tertentu. Misalnya, jika ada investasi A (*return* 15%, risiko 7%) dan investasi B (*return* 15%, risiko 5%), investor yang *risk averse* akan cenderung memilih investasi B.

2) Portofolio optimal

Portofolio optimal merupakan portofolio yang dipilih investor dari sekian banyak pilihan yang ada pada kumpulan portofolio efisien. Portofolio yang dipilih investor adalah portofolio yang sesuai dengan preferensi investor bersangkutan terhadap *return* ataupun terhadap risiko yang bersedia ditanggungnya.

b. Fungsi utilitas dan kurva indifferen

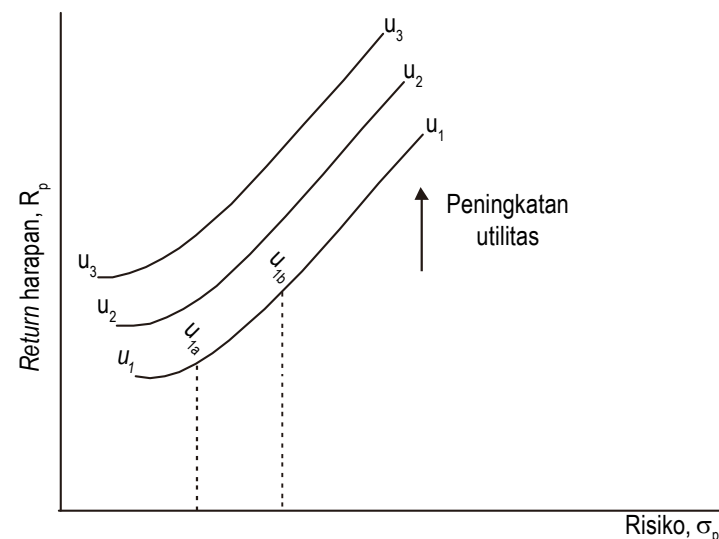
1) Fungsi utilitas

Fungsi utilitas dapat diartikan sebagai fungsi matematis yang menunjukkan nilai dari semua alternatif pilihan yang ada. Fungsi utilitas menunjukkan preferensi seorang investor terhadap berbagai pilihan investasi dengan tiap-tiap risiko dan tingkat *return* harapan. Fungsi utilitas dapat digambarkan dalam bentuk grafik sebagai kurva indifferen.

2) Kurva indifferen

Kurva indifferen menggambarkan kumpulan portofolio dengan kombinasi *return* harapan dan risiko masing-masing yang memberikan utilitas yang sama bagi investor. Kemiringan (*slope*) positif kurva indifferen menggambarkan bahwa investor selalu menginginkan *return* yang lebih besar sebagai kompensasi atas risiko yang lebih tinggi.

Perhatikan kurva indifferen berikut!



c. Aset berisiko dan aset bebas risiko

1) Aset berisiko

Semakin enggan seorang investor terhadap risiko (*risk averse*) maka pilihan investasinya akan cenderung lebih banyak pada aset yang bebas risiko. Aset berisiko adalah aset-aset yang tingkat *return* aktualnya pada masa depan masih mengandung ketidakpastian. Satu contoh aset berisiko adalah saham.

2) Aset bebas risiko

Aset bebas risiko (*risk free asset*) adalah aset yang tingkat *return*-nya pada masa depan sudah bisa dipastikan pada saat ini, dan ditunjukkan oleh varian *return* yang sama dengan nol. Satu contoh aset bebas risiko adalah obligasi jangka pendek yang diterbitkan pemerintah, seperti Sertifikat Bank Indonesia (SBI).

4. Pemilihan Portofolio

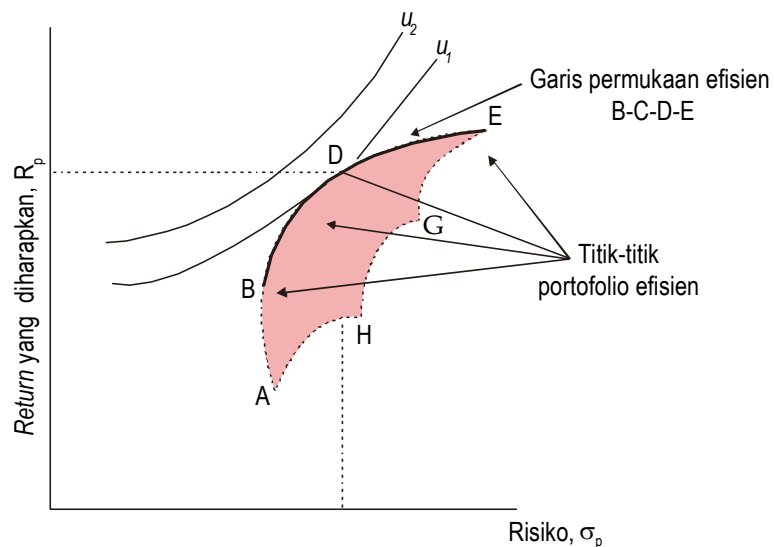
a. Memilih portofolio optimal

Permukaan efisien (*efficient frontier*) adalah kombinasi aset-aset yang membentuk portofolio yang efisien.

Permukaan efisien merupakan bagian yang mendominasi (lebih baik) titik-titik lainnya karena mampu menawarkan tingkat *return* yang lebih tinggi dengan risiko yang sama dibandingkan dengan bagian lainnya.

Pemilihan portofolio optimal didasarkan pada preferensi investor terhadap *return* yang diharapkan dan risiko yang ditunjukkan oleh kurva indiferen.

Perhatikan gambar berikut!



1) Memilih aset yang optimal

Investor membuat keputusan yang disebut sebagai keputusan alokasi aset (*asset allocation decision*).

Keputusan ini berkaitan dengan pemilihan kelas-kelas aset yang akan dijadikan sebagai pilihan investasi, dan berapa bagian dari keseluruhan dana yang dimiliki investor, yang akan diinvestasikan pada kelas aset tersebut.

Bagian dari dana yang diinvestasikan pada setiap kelas aset disebut sebagai porsi dana atau bobot dana. Tiap-tiap bobot dana tersebut akan berkisar antara 0% sampai 100%.

2) Memilih kelas aset yang optimal

Kelas aset adalah pengelompokan aset-aset berdasarkan jenis-jenis aset, seperti saham, obligasi, *real estate*, sekuritas asing, emas, dan sebagainya.

SAHAM BIASA
Ekuitas domestik
Kapitalisasi besar
Kapitalisasi kecil
Ekuitas internasional
Pasar modal negara maju
Pasar modal berkembang
OBLIGASI
Obligasi Pemerintah
Obligasi Perusahaan
Rating AAA
Rating BAA
Obligasi berisiko tinggi (<i>Junk Bond</i>)
Obligasi dengan jaminan
Obligasi internasional

INSTRUMEN PASAR UANG
<i>Treasury Bills</i>
<i>Commercial Paper</i>
<i>Guaranteed Investment Contracts</i>
REAL ESTATE
MODAL VENTURA

b. Mencari *efficient frontier*

Sebagai contoh, ada tiga sekuritas sedang dipertimbangkan, yaitu 1) saham AAA, 2) saham BBB, dan 3) saham CCC. *Return* harapan saham AAA adalah 14 persen, saham BBB adalah 8 persen, dan saham CCC adalah 20 persen. Dalam hal ini, seorang investor ingin menciptakan sebuah portofolio yang mengandung ketiga saham ini dengan *return* harapan portofolio adalah 15,5 persen. Apa kombinasi untuk portofolio ini?

Dengan membuat bobot portofolio untuk saham AAA adalah 0,45, saham BBB adalah 0,15, dan saham CCC adalah 0,4, investor dapat menghasilkan *return* portofolio 15,5 persen.

$$E(R_p) = 0,45 (0,14) + 0,15 (0,08) + 0,4 (0,20) = 0,155$$

Berbagai kombinasi dapat diciptakan seperti pada tabel berikut.

Kombinasi	W_{AAA}	W_{BBB}	W_{CCC}	$E(R_p)$
1	0,65	0,05	0,3	15,5%
2	0,45	0,15	0,4	15,5%
3	0,15	0,3	0,55	15,5%
4	0,55	0,1	0,35	15,5%

Selain keempat contoh kombinasi pada tabel, sebenarnya ada kombinasi tidak terbatas yang dapat menghasilkan *return* portofolio sebesar 15,5%. Oleh karena itu, pertanyaannya adalah kombinasi atau bobot portofolio manakah yang terbaik?

Jawaban untuk pertanyaan itu adalah memilih portofolio yang menghasilkan varian atau deviasi standar paling kecil.

Secara matematis, masalah yang dihadapi investor dapat dinyatakan secara umum sebagai berikut:

Minimalkan
$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^n W_i^2 \sigma_i^2 + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n W_i W_j \sigma_{ij}$$

Dengan Kendala
$$\sum_{i=1}^n W_i = 1$$

$$\sum_{i=1}^n W_i E(R_i) = E^*$$

Contoh:

	Saham AAA	Saham BBB	Saham CCC
Return harapan, $E(R_i)$	14%	8%	20%
Deviasi standar, σ_i	6%	3%	15%
Koefisien korelasi (Kovarians):			
• Antara AAA dan BBB = 0,5 (0,001)			
• Antara AAA dan CCC = 0,2 (0,002)			
• Antara BBB dan CCC = 0,4 (0,002)			

Minimalkan:

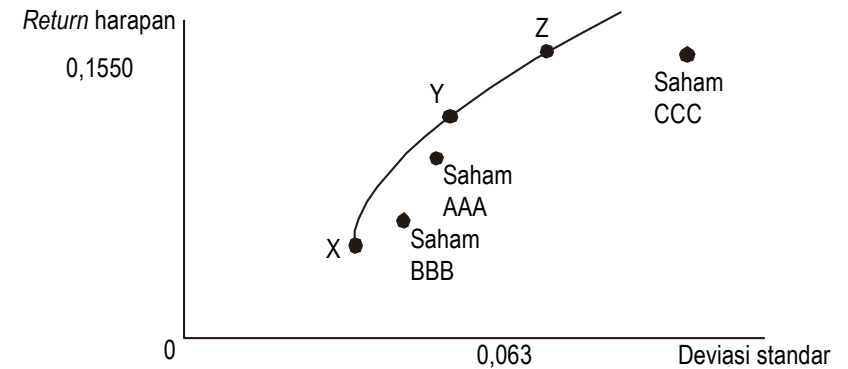
$$\sigma = 0,06^2 W_{AAA}^2 + 0,03^2 W_{BBB}^2 + 0,15^2 W_{CCC}^2 + 2W_{AAA} W_{BBB} 0,001 + 2W_{AAA} W_{CCC} 0,002 + 2W_{BBB} W_{CCC} 0,002$$

Dengan Kendala

$$0,14W_{AAA} + 0,08W_{BBB} + 0,20W_{CCC} = E^*$$

$$W_{AAA} + W_{BBB} + W_{CCC} = 1$$

c. Efficient Frontier Markowitz



- Titik x merupakan portofolio pada *efficient frontier* yang memberikan deviasi standar paling kecil.
- Titik x disebut global minimum *variance portofolio*.
- Daerah *efficient set (frontier)* adalah segmen yang berada di atas global minimum *variance portofolio*.

5. Portofolio dan Diversifikasi Investasi

a. Makna portofolio dan diversifikasi investasi

Portofolio merupakan sekumpulan investasi dengan tingkat keuntungan dan risiko yang berbeda-beda, yang digabungkan untuk memenuhi tujuan investasi serta mengurangi risiko. Tujuan melakukan portofolio adalah untuk mengurangi risiko bagi pihak yang memegang portofolio.

Pengurangan risiko dilakukan dengan diversifikasi risiko. Proses portofolio mempunyai empat tahap, yaitu tahap tujuan investasi, tahap ekspektasi pasar, tahap membangun portofolio, dan tahap evaluasi kinerja.

Diversifikasi adalah pembentukan portofolio melalui pemilihan kombinasi sejumlah aset tertentu sehingga risiko dapat diminimalkan tanpa mengurangi besaran *return* yang diharapkan.

Permasalahan diversifikasi adalah penentuan atau pemilihan sejumlah aset-aset spesifik tertentu dan penentuan proporsi dana yang akan diinvestasikan untuk tiap-tiap aset dalam portofolio.

b. Prinsip diversifikasi

Ada dua prinsip diversifikasi yang umum digunakan, yaitu sebagai berikut.

1) Diversifikasi random

Diversifikasi random meliputi kegiatan berikut.

- Diversifikasi random terjadi ketika investor menginvestasikan dananya secara acak pada berbagai jenis saham yang berbeda atau pada berbagai jenis aset yang berbeda.
- Investor memilih aset-aset yang akan dimasukkan ke dalam portofolio tanpa terlalu memerhatikan karakteristik aset-aset bersangkutan (misalnya, tingkat risiko dan *return* yang diharapkan serta industri).
- Dalam diversifikasi random, semakin banyak jenis aset yang dimasukkan dalam portofolio, semakin besar manfaat pengurangan risiko yang akan diperoleh, namun dengan marginal penurunan risiko yang semakin berkurang.

2) Diversifikasi Markowitz

Diversifikasi Markowitz meliputi kegiatan berikut.

- Mempertimbangkan berbagai informasi mengenai karakteristik setiap sekuritas yang akan dimasukkan dalam portofolio.
- Diversifikasi Markowitz menjadikan pembentukan portofolio menjadi lebih selektif terutama dalam memilih aset-aset sehingga diharapkan memberikan manfaat diversifikasi yang paling optimal.
- Kontribusi penting dari ajaran Markowitz adalah risiko portofolio tidak boleh dihitung dari penjumlahan semua risiko aset-aset yang ada dalam portofolio, tetapi harus dihitung dari kontribusi risiko aset terhadap risiko portofolio atau diistilahkan dengan kovarians.

- Informasi karakteristik aset utama yang dipertimbangkan adalah tingkat *return* dan risiko (*mean-variance*) tiap-tiap aset sehingga metode diversifikasi Markowitz sering disebut dengan *mean-variance model*.
- Input* data yang diperlukan dalam proses diversifikasi Markowitz adalah struktur varians dan kovarians sekuritas yang disusun dalam suatu matriks varians-kovarians.
- Kovarians adalah suatu ukuran absolut yang menunjukkan sejauh mana *return* dari dua sekuritas dalam portofolio cenderung untuk bergerak secara bersama-sama.
- Koefisien korelasi mengukur derajat asosiasi dua variabel yang menunjukkan tingkat keeratan pergerakan bersamaan relatif (*relative comovements*) antardua variabel.

c. Model indeks

1) Model indeks tunggal

Model portofolio Markowitz dengan perhitungan kovarians yang kompleks, seperti telah dijelaskan di atas, selanjutnya dikembangkan oleh William Sharpe dengan menciptakan model indeks tunggal. Model ini mengaitkan perhitungan *return* setiap aset pada *return* indeks pasar. Secara matematis, model indeks tunggal dapat digambarkan sebagai berikut:

$$R_i = \alpha_i + \beta_i R_M + e_i$$

R_i = *return* sekuritas i

R_M = *return* indeks pasar

α_i = bagian *return* sekuritas i yang tidak dipengaruhi kinerja pasar

β_i = ukuran kepekaan *return* sekuritas i terhadap perubahan *return* pasar

e_i = kesalahan residual

Penghitungan *return* sekuritas dalam model indeks tunggal melibatkan dua komponen utama, yaitu:

- komponen *return* yang berkaitan dengan keunikan perusahaan, dinotasikan dengan *alpha-i*;
- komponen *return* yang berkaitan dengan pasar, dinotasikan dengan *beta-i*.

Formulasi model indeks tunggal

$$R_i = \alpha_i + \beta_i R_M + e_i$$

Asumsi:

Sekuritas akan berkorelasi hanya jika sekuritas-sekuritas tersebut mempunyai respons yang sama terhadap *return* pasar. Sekuritas akan bergerak menuju arah yang sama hanya jika sekuritas-sekuritas tersebut mempunyai hubungan yang sama terhadap *return* pasar.

2) Beta pada model indeks tunggal

Satu konsep penting dalam model indeks tunggal adalah terminologi beta. Beta merupakan ukuran kepekaan *return* sekuritas terhadap *return* pasar. Semakin besar beta suatu sekuritas, semakin besar kepekaan *return* sekuritas terhadap perubahan *return* pasar.

Asumsi yang dipakai dalam model indeks tunggal adalah sekuritas akan berkorelasi hanya jika sekuritas-sekuritas tersebut mempunyai respons yang sama terhadap *return* pasar.

Dalam model indeks tunggal, kovarians antara saham A dan saham B hanya bisa dihitung atas dasar kesamaan respons kedua saham tersebut terhadap *return* pasar.

Secara matematis, kovarians antarsaham A dan B yang hanya berkaitan dengan risiko pasar bisa dituliskan sebagai:

$$\rho_{AB} = \beta_A \beta_B \sigma_M^2$$

Persamaan untuk menghitung risiko portofolio dengan model indeks tunggal akan menjadi:

$$\sigma_p^2 = \beta_p^2 [\sigma_p^2] + \sigma_{ep}$$

3) Model indeks tunggal vs model Markowitz

Kompleksitas penghitungan risiko portofolio metode Markowitz memerlukan varian dan kovarian yang semakin kompleks untuk setiap penambahan aset yang dimasukkan dalam portofolio.

Model Markowitz menghitung kovarians melalui penggunaan matriks hubungan varians-kovarians, yang memerlukan perhitungan yang kompleks. Adapun dalam model indeks tunggal, risiko

disederhanakan dalam dua komponen, yaitu risiko pasar dan risiko keunikan perusahaan.

Penyederhanaan dalam model indeks tunggal ternyata bisa menyederhanakan penghitungan risiko portofolio Markowitz yang sangat kompleks menjadi perhitungan sederhana.

a) Koefisien korelasi

Dalam konteks diversifikasi, korelasi menunjukkan sejauh mana *return* dari suatu sekuritas terkait satu dengan lainnya:

- (1) jika $r_{i,j} = +1,0$ berarti korelasi positif sempurna;
- (2) jika $r_{i,j} = -1,0$ berarti korelasi negatif sempurna;
- (3) jika $r_{i,j} = 0,0$ berarti tidak ada korelasi.

Konsep koefisien korelasi yang penting, yaitu sebagai berikut.

- (1) Penggabungan dua sekuritas yang berkorelasi positif sempurna (+1,0) tidak akan memberikan manfaat pengurangan risiko.
- (2) Penggabungan dua sekuritas yang berkorelasi nol akan mengurangi risiko portofolio secara signifikan.
- (3) Penggabungan dua buah sekuritas yang berkorelasi negatif sempurna (-1,0) akan menghilangkan risiko kedua sekuritas tersebut.
- (4) Dalam dunia nyata, ketiga jenis korelasi ekstrem tersebut (+1,0; 0,0; dan 1,0) sangat jarang terjadi.

(b) Kovarians

Dalam konteks manajemen portofolio, kovarians menunjukkan sejauh mana *return* dari dua sekuritas mempunyai kecenderungan bergerak bersama-sama. Secara matematis rumus untuk menghitung kovarians dua buah sekuritas A dan B adalah:

$$\sigma_{AB} = \sum_{i=1}^m [R_{A,i} - E(R_A)] [R_{B,i} - E(R_B)] pr_i$$

Dalam hal ini:

σ_{AB} = kovarians antara sekuritas A dan B

$R_{A,i}$ = *return* sekuritas A pada saat i

$E(R_A)$ = nilai yang diharapkan dari *return* sekuritas A

m = Jumlah hasil sekuritas yang mungkin terjadi pada periode tertentu

pr_i = Probabilitas kejadian *return* ke i

Mengestimasi *return* dan resiko portofolio berarti menghitung *return* yang diharapkan dan risiko suatu kumpulan aset individual yang dikombinasikan dalam suatu portofolio aset.

Rumus untuk menghitung *return* yang diharapkan dari portofolio adalah sebagai berikut:

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^n W_i E(R_i)$$

Contoh estimasi *return* dan risiko portofolio

Sebuah portofolio yang terdiri atas tiga jenis saham ABC, DEF, dan GHI menawarkan *return* yang diharapkan masing-masing sebesar 15%, 20%, dan 25%.

Misalnya, persentase dana yang diinvestasikan pada saham ABC sebesar 40%, saham DEF 30%, dan saham GHI 30% maka *return* yang diharapkan dari portofolio tersebut adalah:

$$E(R_p) = 0,4 (0,15) + 0,3 (0,2) + 0,3 (0,25) = 0,195 \text{ atau } 19,5\%$$

d. Menghitung risiko portofolio

Dalam menghitung risiko portofolio, ada tiga hal yang perlu ditentukan, yaitu:

- 1) varians setiap sekuritas;
- 2) kovarians antara satu sekuritas dan sekuritas lainnya;
- 3) bobot portofolio untuk tiap-tiap sekuritas.

1) Kasus dua sekuritas

Secara matematis, risiko portofolio dapat dihitung dengan:

$$\sigma_p^2 = [W_A^2 \sigma_A^2 + W_B^2 \sigma_B^2 + 2(W_A)(W_B)(\rho_{AB}) \sigma_A \sigma_B]^{1/2}$$

σ_p = deviasi standar portofolio

W_A = bobot portofolio pada aset A

ρ_{AB} = koefisien korelasi aset A dan B

Contoh perhitungan risiko portofolio dua aset

Portofolio yang terdiri atas saham A dan B masing-masing menawarkan *return* sebesar 10% dan 25% serta deviasi standar sebesar 30% dan 60%. Alokasi dana investor pada kedua aset tersebut sebesar 50% untuk setiap aset.

Deviasi standar portofolio tersebut dihitung dengan:

$$\begin{aligned} \sigma_p &= [(0,5)^2 (0,3)^2 + (0,5)^2 (0,6)^2 + 2(0,5)(0,5)(\rho_{A,B})(0,3)(0,6)]^{1/2} \\ &= [0,0225 + 0,09 + (0,09)(\rho_{A,B})]^{1/2} \\ &= [0,1125 + 0,09(\rho_{A,B})]^{1/2} \end{aligned}$$

Berikut ini beberapa skenario koefisien korelasi saham A dan B beserta hasil perhitungan deviasi standarnya:

$\rho_{A,B}$	$[0,1125 + 0,09(\rho_{A,B})]^{1/2}$	σ_p
+1,0	$[0,1125 + (0,09)(1,0)]^{1/2}$	45,0%
+0,5	$[0,1125 + (0,09)(0,5)]^{1/2}$	39,8%
+0,2	$[0,1125 + (0,09)(0,2)]^{1/2}$	36,1%
0	$[0,1125 + (0,09)(0,0)]^{1/2}$	33,5%
-0,2	$[0,1125 + (0,09)(-0,2)]^{1/2}$	30,7%
-0,5	$[0,1125 + (0,09)(-0,5)]^{1/2}$	25,9%
-1,0	$[0,1125 + (0,09)(-1,0)]^{1/2}$	15%

2) Diversifikasi untuk N-Aset

Untuk kasus diversifikasi dengan N-Aset, risiko portofolio dapat diestimasi dengan menggunakan Matriks Varians-Kovarians

	ASET 1	ASET 2	ASET 3	ASET N
ASET 1	$W_1 W_1 \sigma_1 \sigma_1$	$W_1 W_2 \sigma_{12}$	$W_1 W_3 \sigma_{13}$	$W_1 W_N \sigma_{1N}$
ASET 2	$W_2 W_1 \sigma_{12}$	$W_2 W_2 \sigma_2 \sigma_2$	$W_2 W_3 \sigma_{23}$	$W_2 W_N \sigma_{2N}$
ASET 3	$W_3 W_1 \sigma_{13}$	$W_3 W_2 \sigma_{23}$	$W_3 W_3 \sigma_3 \sigma_3$	$W_3 W_N \sigma_{3N}$
ASET N	$W_N W_1 \sigma_{N1}$	$W_N W_2 \sigma_{N2}$	$W_N W_3 \sigma_{N3}$	$W_N W_N \sigma_N \sigma_N$

Estimasi risiko portofolio untuk N-Aset, harus menghitung N varians dan $[N(N-1)]/2$ kovarians.

Jika $N=100$, untuk menghitung besaran risiko portofolio Markowitz, harus menghitung $[100(100-1)/2]$ atau 4950 kovarians dan 100 varians.

e. Kesimpulan penting diversifikasi Markowitz

Diversifikasi mampu mengurangi risiko, tetapi terdapat risiko yang tidak dapat dihilangkan oleh diversifikasi yang dikenal dengan risiko sistematis.

Risiko yang tidak bisa dihilangkan oleh diversifikasi diindikasikan oleh besaran kovarians, yaitu kontribusi risiko tiap-tiap aset relatif terhadap risiko portofolionya.

f. Pengaruh bobot portofolio dan korelasi

Contoh: Seorang investor memutuskan untuk berinvestasi pada dua aset dengan karakteristik berikut:

	Saham S	Obligasi O
Return harapan, $E(R_i)$	0,12	0,06
Deviasi standar, σ_i	0,15	0,10

Asumsi koefisien korelasi antara saham S dan obligasi O adalah nol. Asumsikan bahwa jika W_s bernilai dari 0 sampai 1, kemungkinan deviasi standar yang ada adalah sebagai berikut.

W_1	$E(R_p)$	σ_p
1,00	12,00%	15,00%
0,90	11,40%	13,54%
0,80	10,80%	12,17%
0,70	10,20%	10,92%
0,60	9,60%	9,85%
0,50	9,00%	9,01%
0,40	8,40%	8,49%
0,30	7,80%	8,32%
0,20	7,20%	8,54%
0,10	6,60%	9,12%
0,00	6,00%	10,00%

BAB 4

MANAJEMEN, STRUKTUR MODAL KERJA, DAN KEBIJAKAN DIVIDEN

A. Konsep Dasar Manajemen Modal Kerja

1. Pengertian, Konsep, dan Manajemen Perputaran Modal Kerja

a. Modal kerja

Dalam menjalankan aktivitas atau operasinya, setiap perusahaan selalu membutuhkan modal kerja (*working capital*). Modal kerja adalah investasi perusahaan dalam aktiva pendek, seperti kas, sekuritas (surat-surat berharga), piutang dagang, dan persediaan. Dengan demikian, modal kerja ini disebut modal kerja bruto (*gross working capital*). Adapun modal kerja bersih (*net working capital*) adalah aktiva lancar dikurangi utang lancar. Manajemen modal kerja didefinisikan secara luas mencakup semua aspek pengelolaan, baik aktiva lancar maupun utang lancar.¹

Menurut Wasis, modal kerja adalah dana yang ditanamkan dalam aktiva lancar, dapat berupa kas, piutang, surat-surat berharga, persediaan, dan lain-lain.²

Menurut Jumingan, modal kerja adalah jumlah dari aktiva lancar. Jumlah ini merupakan modal kerja bruto (*gross working capital*). Definisi ini bersifat kuantitatif karena menunjukkan jumlah dana yang

1 J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland, *Manajemen Keuangan*, Alih Bahasa: Yohanes Lamarto dan Mariana Adinata, Edisi Kedelapan, Jilid 2, Jakarta: Erlangga, 1988, hlm. 266.

2 Wasis, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Salatiga: FKIP UKSW, 1981, hlm. 63.

digunakan untuk maksud-maksud operasi jangka pendek. Waktu tersedianya modal akan bergantung pada jenis dan tingkat likuiditas dari unsur-unsur aktiva lancar, misalnya kas, surat-surat berharga, piutang, dan persediaan.³

Adapun menurut Kasmir, konsep modal kerja mengandung dua makna, yaitu:⁴

- 1) modal yang digunakan untuk melakukan kegiatan operasi perusahaan;
- 2) investasi yang ditanamkan dalam aktiva lancar atau aktiva jangka pendek, seperti kas, bank, surat-surat berharga, piutang, persediaan, dan aktiva lancar.

b. Konsep modal kerja

Modal kerja terdiri atas tiga konsep, yaitu sebagai berikut.

- 1) Konsep kuantitatif; menitikberatkan pada kuantum yang diperlakukan untuk mencukupi kebutuhan perusahaan dalam membiayai operasinya yang bersifat rutin atau menunjukkan jumlah dana (*fund*) yang tersedia untuk tujuan operasi jangka pendek. Adapun modal kerja adalah jumlah aktiva lancar (*gross working capital*).
- 2) Konsep kualitatif; menitikberatkan kualitas modal kerja. Modal kerja adalah kelebihan aktiva lancar terhadap utang jangka pendek (*net working capital*), yaitu jumlah aktiva lancar yang berasal dari pinjaman jangka panjang ataupun para pemilik perusahaan.
- 3) Konsep fungsional; konsep ini menitikberatkan fungsi dari dana yang dimiliki dalam rangka menghasilkan pendapatan (laba) dari usaha pokok perusahaan.

c. Manajemen dan perputaran modal kerja

Manajemen modal kerja merupakan manajemen aktiva lancar dan pasiva lancar. Fungsi manajemen modal kerja bagi perusahaan, yaitu (1) menunjukkan ukuran besarnya investasi yang dilakukan perusahaan dalam aktiva lancar dan klaim atas perusahaan yang

diwakili oleh utang lancar; (2) investasi dalam aktiva likuid, piutang barang adalah sensitif terhadap tingkat produktivitas dan penjualan.⁵

Tujuan manajemen modal kerja, yaitu:⁶

- 1) memenuhi kebutuhan profitabilitas perusahaan;
- 2) perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban pada waktunya;
- 3) memungkinkan perusahaan untuk memperoleh tambahan dana dari para kreditor apabila rasio keuangan memenuhi syarat;
- 4) memaksimalkan penggunaan aktiva lancar untuk meningkatkan penjualan dan laba;
- 5) melindungi diri apabila terjadi krisis modal kerja akibat turunnya nilai aktiva lancar.

Beberapa manfaat dari manajemen perputaran modal kerja bagi perusahaan, yaitu:

- 1) mencegah krisis modal kerja karena turunnya nilai dari aktiva lancar;
- 2) membayar semua kewajiban tepat pada waktunya;
- 3) kredit *standing* perusahaan semakin besar dan memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat menghadapi bahaya atau kesulitan keuangan yang mungkin terjadi;
- 4) memiliki persediaan dalam jumlah yang cukup untuk melayani konsumen;
- 5) memberikan syarat kredit yang lebih menguntungkan kepada para pelanggannya;
- 6) perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efisien karena tidak ada kesulitan untuk memperoleh barang atau jasa yang dibutuhkan;
- 7) manajemen dapat mengadakan pengawasan terhadap modal kerja.

Adapun perputaran modal kerja (*net working capital turn over*) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur atau menilai keefektifan modal kerja perusahaan selama periode tertentu. Artinya, seberapa banyak modal kerja perusahaan berputar dalam suatu periode tertentu

³ Jumingan, *Analisis Laporan Keuangan*, Surakarta: Bumi Aksara, 2009, hlm. 66.

⁴ Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000, hlm. 250.

⁵ Muslich, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: Adipura, 2004, hlm. 142.

⁶ *Loc. Cit.*, Kasmir, *Bank dan Lembaga ...*, 2000, hlm. 182.

atau dalam suatu periode. Rasio ini diukur dengan membandingkan penjualan dengan modal kerja atau dengan modal kerja rata-rata.

Formulasinya adalah sebagai berikut:⁷

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = x = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva lancar} - \text{Utang lancar}}$$

2. Tujuan, Sumber, dan Manfaat Modal Kerja

Tujuan laporan perubahan modal kerja adalah memberikan ringkasan transaksi keuangan yang terjadi selama satu periode dengan menunjukkan sumber dan penggunaan modal kerja dalam periode tersebut. Laporan perubahan modal kerja akan memberikan gambaran tentang cara manajemen mengelola perputaran atau sirkulasi modalnya. Sumber modal kerja berasal dari: (a) hasil operasi perusahaan; (b) keuntungan dari penjualan surat-surat berharga (investasi jangka pendek); (c) penjualan aktiva tidak lancar; (d) penjualan saham atau obligasi.

3. Jenis-jenis Modal Kerja

Menurut Munawir, modal kerja terdiri atas dua jenis, yaitu:⁸ (a) bagian yang tetap atau bagian yang permanen, yaitu jumlah minimum yang harus tersedia agar perusahaan dapat berjalan lancar tanpa kesulitan keuangan; (b) jumlah modal kerja yang variabel, yang jumlahnya bergantung pada aktivitas musiman dan kebutuhan di luar aktivitas biasa.

Modal kerja digolongkan dalam dua jenis, yaitu sebagai berikut.⁹

- a. Modal kerja permanen (*permanent working capital*); yaitu modal kerja yang ada di perusahaan untuk menjalankan fungsinya. Modal kerja ini terdiri atas dua jenis berikut.
 - 1) Modal kerja primer (*primary working capital*); jumlah modal kerja minimum yang harus ada di perusahaan untuk menjaga kontinuitas usahanya.

⁷ Op. Cit., Kasmir, *Bank dan Lembaga ...*, 2000, hlm. 253.

⁸ Loc. Cit., S. Munawir, *Analisa Laporan ...*, 2014, hlm. 119.

⁹ Bambang Riyanto, dkk., *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 54-55.

- 2) Modal kerja normal (*normal working capital*); modal kerja yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan proses produksi yang normal.

- b. Modal kerja variabel (*variable working capital*); modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan keadaan. Modal kerja ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu sebagai berikut.

- 1) Modal kerja musiman (*seasonal working capital*); modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah disebabkan oleh fluktuasi musim.
- 2) Modal kerja siklis (*cyclical working capital*); modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah disebabkan oleh fluktuasi konjungtur.
- 3) Modal kerja darurat (*emergency working capital*); modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah disebabkan oleh keadaan darurat yang tidak diketahui sebelumnya.

Adapun kegunaan modal kerja bagi perusahaan, yaitu:¹⁰

- a. pengeluaran untuk gaji, upah, dan biaya operasi perusahaan lainnya (untuk menunjang penjualan);
- b. pengeluaran untuk membeli bahan baku atau barang dagangan (untuk proses produksi dan pembelian barang dagangan untuk dijual kembali);
- c. menutupi kerugian akibat penjualan surat berharga, yaitu pada saat perusahaan menjual surat-surat berharga, tetapi mengalami kerugian. Hal ini akan mengurangi modal kerja dan segera ditutupi;
- d. pembentukan dana; pemisahan aktiva lancar untuk tujuan tertentu dalam jangka panjang, misalnya pembentukan dana pensiun, dana ekspansi, atau dana pelunasan obligasi. Pembentukan dana ini akan mengubah bentuk aktiva dari aktiva lancar menjadi aktiva tetap;
- e. pembelian aktiva tetap (tanah, bangunan, kendaraan, dan mesin), seperti pembelian tanah, bangunan, kendaraan, dan mesin mengakibatkan berkurangnya aktiva lancar dan timbulnya utang lancar.

¹⁰ Loc. Cit., Kasmir, *Bank dan Lembaga ...*, 2000, hlm. 258.

4. Faktor yang Memengaruhi Perubahan Modal Kerja

Perusahaan membutuhkan modal kerja yang ditentukan oleh empat faktor, yaitu sebagai berikut.¹¹

- a. Volume penjualan; perusahaan membutuhkan modal kerja untuk mendukung kegiatan operasional pada saat terjadi peningkatan penjualan.
- b. Faktor musim dan siklus; fluktuasi dalam penjualan yang disebabkan oleh faktor musim dan siklus akan memengaruhi kebutuhan modal kerja.
- c. Perubahan dalam teknologi; berhubungan dengan proses produksi dan akan membawa dampak terhadap kebutuhan modal kerja.
- d. Kebijakan perusahaan; akan membawa dampak terhadap kebutuhan modal kerja.

Adapun penyebab adanya perubahan modal kerja, yaitu:¹²

- a. kenaikan sektor modal, baik yang berasal dari laba maupun pengeluaran modal saham atau tambahan investasi dari pemilik perusahaan, akan menambah modal kerja;
- b. pengurangan atau penurunan aktiva tetap yang diimbangi dengan bertambahnya aktiva lancar karena adanya penjualan aktiva tetap ataupun melalui proses depresiasi, akan menambah modal kerja;
- c. penambahan utang jangka panjang, baik dalam bentuk obligasi, hipotek, maupun utang jangka panjang lainnya yang diimbangi dengan bertambahnya aktiva lancar, akan menambah modal kerja;
- d. kerugian yang diderita oleh perusahaan, baik kerugian normal maupun kerugian *exidentil*, akan mengurangi modal kerja;
- e. pembentukan dana atau pemisahan aktiva lancar untuk tujuan-tujuan tertentu dalam jangka panjang akan mengurangi modal kerja;
- f. penambahan atau pembelian aktiva tetap akan mengurangi modal kerja;

11 John J. Hampton, *Financial Decision Making: Concept, Problem, and Cases*, 3rd New Jersey: Prentice Hall., 1995, hlm. 180.

12 *Op. Cit.*, John J. Hampton. *Financial...*, 1995, hlm. 183.

- g. pengambilan uang atau barang yang dilakukan oleh pemilik perusahaan untuk kepentingan pribadi.

B. Struktur Modal

1. Pengertian Struktur Modal

Menurut Lawrence Gitman, struktur modal adalah "...*Capital Structure is the mix of long term debt and equity maintained by the firm*".¹³ Struktur modal perusahaan menggambarkan perbandingan antara utang jangka panjang dan modal sendiri yang digunakan oleh perusahaan.

Struktur modal sebagai pembiayaan permanen terdiri atas utang jangka panjang, saham preferen, dan modal pemegang saham.¹⁴ Nilai buku dari modal pemegang saham terdiri atas saham biasa, modal disetor atau surplus modal, dan akumulasi laba ditahan. Jika perusahaan memiliki saham preferen, saham tersebut akan ditambahkan pada modal pemegang saham.

2. Komponen Struktur Modal

a. Utang jangka panjang

Menurut Sundjaja dan Barlian, utang jangka panjang merupakan satu dari bentuk pembiayaan jangka panjang yang memiliki jatuh tempo lebih dari satu tahun, biasanya 5-20 tahun.¹⁵

Pinjaman utang jangka panjang dapat berupa pinjaman berjangka dan penerbitan obligasi (utang yang diperoleh melalui penjualan surat-surat obligasi, dalam surat obligasi ditentukan nilai nominal, bunga per tahun, dan jangka waktu pelunasan obligasi).

Menurut Sundjaja, pemilihan investasi dalam bentuk utang jangka panjang dari sisi investor didasarkan pada beberapa hal berikut:¹⁶

13 Lawrence J. Gitman, *Principles of Managerial Finance*, (seventeenth edition), Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 2000, hlm. 488.

14 J. F. Weston, dan Copeland T. E., *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Jakarta: Erlangga, 1992, hlm. 141.

15 Ridwan Sundjaja dan Inge Barlian, *Manajemen Keuangan 2*, Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm. 324.

16 *Op. Cit.*, Ridwan Sundjaja, *Manajemen ...*, 2003, hlm. 328.

- 1) utang dapat memberikan prioritas, baik dalam hal pendapatan maupun likuidasi kepada pemegangnya;
- 2) mempunyai waktu jatuh tempo yang pasti;
- 3) dilindungi oleh isi perjanjian utang jangka panjang (dari segi risiko);
- 4) pemegang memperoleh pengembalian yang tetap (kecuali pendapatan obligasi).

b. Modal sendiri

Dalam struktur modal konservatif, susunan modal menitikberatkan pada modal sendiri karena pertimbangan bahwa penggunaan utang dalam pembiayaan perusahaan mengandung risiko yang lebih besar dibandingkan dengan penggunaan modal sendiri.¹⁷

Adapun modal sendiri (*equity capital*) adalah dana jangka panjang perusahaan yang disediakan oleh pemilik perusahaan (pemegang saham), yang terdiri atas berbagai jenis saham (saham preferen dan saham biasa) serta laba ditahan.¹⁸

Modal sendiri atau ekuitas merupakan modal jangka panjang yang diperoleh dari pemilik perusahaan atau pemegang saham. Modal sendiri diharapkan tetap berada dalam perusahaan untuk jangka waktu yang tidak terbatas, sedangkan modal pinjaman memiliki jatuh tempo.

Ada dua sumber utama dari modal sendiri, yaitu sebagai berikut.

1) Modal saham preferen

Saham preferen memberikan beberapa hak istimewa kepada para pemegang sahamnya sehingga mereka lebih diprioritaskan daripada pemegang saham biasa. Oleh karena itu, perusahaan tidak memberikan saham preferen dalam jumlah yang banyak.

Beberapa keuntungan penggunaan saham preferen bagi manajemen, yaitu sebagai berikut:¹⁹

- a) mempunyai kemampuan untuk meningkatkan pengaruh keuangan;

- b) fleksibel karena saham preferen memperbolehkan penerbit untuk tetap pada posisi menunda tanpa mengambil risiko untuk memaksakannya jika usaha sedang lesu, yaitu dengan tidak membagikan bunga atau membayar pokoknya;
- c) dapat digunakan dalam restrukturisasi perusahaan, merger, dan pembelian saham oleh perusahaan dengan pembayaran melalui utang baru dan divestasi.

2) Modal saham biasa

Pemilik perusahaan adalah pemegang saham biasa yang menginvestasikan uangnya dengan harapan mendapat pengembalian pada masa yang akan datang. Pemegang saham biasa kadang-kadang disebut pemilik residual sebab mereka hanya menerima sisa setelah seluruh tuntutan atas pendapatan dan aset telah dipenuhi.

Beberapa keunggulan pembiayaan dengan saham biasa bagi kepentingan manajemen (perusahaan), yaitu:²⁰

- a) tidak memberi dividen tetap. Jika perusahaan dapat memperoleh laba, pemegang saham biasa akan memperoleh dividen. Akan tetapi, berlawanan dengan bunga obligasi yang sifatnya tetap (merupakan biaya tetap bagi perusahaan), perusahaan tidak diharuskan oleh hukum untuk selalu membayar dividen kepada para pemegang saham biasa;
- b) tidak memiliki tanggal jatuh tempo;
- c) menyediakan landasan penyangga atas kerugian yang diderita para kreditornya sehingga penjualan saham biasa akan meningkatkan kredibilitas perusahaan;
- d) pada waktu tertentu, dijual lebih mudah dibandingkan dengan bentuk utang lainnya. Saham biasa mempunyai daya tarik tersendiri bagi kelompok investor tertentu karena: (1) memberi pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan bentuk utang lain atau saham preferen; (2) mewakili kepemilikan perusahaan, saham biasa menyediakan benteng proteksi terhadap inflasi secara lebih baik kepada para investor dibandingkan saham preferen atau obligasi. Umumnya, saham meningkat nilainya jika nilai aktiva riil juga meningkat selama periode inflasi.

17 Loc. Cit., Wasis, *Pengantar Ekonomi ...*, 1981, hlm. 71.

18 Loc. Cit., Ridwan Sundjaja, *Manajemen ...*, 2003, hlm. 329.

19 Op. Cit., hlm. 330.

20 Op. Cit., Ridwan Sundjaja, *Manajemen ...*, 2003, hlm. 331.

- e) pengembalian yang diperoleh pada saham biasa dalam bentuk keuntungan modal merupakan objek tarif pajak penghasilan yang rendah. Pemilik yang menyetorkan modal akan menjadi penanggung risiko yang pertama. Artinya, pihak nonpemilik tidak akan menderita kerugian sebelum kewajiban dari pemilik ditunaikan seluruhnya.

Dari segi investor, keuntungan menggunakan saham (modal sendiri), yaitu sebagai berikut:²¹

- a) memiliki hak suara (hak kendali) dalam perusahaan;
- b) tidak ada jatuh tempo;
- c) karena menanggung risiko yang lebih besar, kompensasi bagi pemegang modal lebih tinggi dibandingkan dengan pemegang modal pinjaman.

3. Teori struktur modal

Menurut Dermawan Sjahrial (2008), teori struktur modal dibagi menjadi dua bagian, yaitu sebagai berikut.²²

a. Teori struktur modal tradisional

1) Pendekatan laba bersih (*net income approach*)

Pendekatan laba bersih mengasumsikan bahwa investor mengkapitalisasi atau menilai laba perusahaan dengan tingkat kapitalisasi yang konstan dan perusahaan dapat meningkatkan jumlah utangnya dengan tingkat biaya utang yang konstan pula. Karena tingkat kapitalisasi dan tingkat biaya utang konstan, semakin besar jumlah utang yang digunakan perusahaan, biaya modal rata-rata tertimbang semakin kecil sebagai akibat penggunaan utang yang semakin besar, nilai perusahaan akan meningkat.

2) Pendekatan laba operasi (*net operating income approach*)

Pendekatan laba operasi melihat bahwa biaya modal rata-rata tertimbang konstan berapa pun tingkat utang yang digunakan oleh perusahaan. Asumsinya adalah sebagai berikut. *Pertama*, biaya utang

konstan, seperti halnya dalam pendekatan laba bersih. *Kedua*, penggunaan utang yang semakin besar oleh pemilik modal sendiri dilihat sebagai peningkatan risiko perusahaan. Oleh karena itu, tingkat keuntungan yang diisyaratkan oleh pemilik modal sendiri akan meningkat sebagai akibat meningkatnya risiko perusahaan. Konsekuensinya, biaya modal rata-rata tertimbang tidak mengalami perubahan dan keputusan struktur modal menjadi tidak penting.

3) Pendekatan tradisional (*traditional approach*)

Pendekatan tradisional mengasumsikan bahwa hingga *leverage* tertentu, risiko perusahaan tidak mengalami perubahan. Dengan demikian, baik tingkat bunga utang maupun tingkat kapitalisasi relatif konstan. Akan tetapi, setelah *leverage* atau rasio utang tertentu, biaya utang dan biaya modal sendiri meningkat. Peningkatan biaya modal sendiri akan semakin besar, bahkan akan lebih besar daripada penurunan biaya karena penggunaan utang yang lebih murah. Akibatnya, biaya modal rata-rata tertimbang pada awalnya menurun dan setelah *leverage* tertentu akan meningkat.

b. Teori struktur modal modern

1) Model Modigliani-Miller (MM) tanpa pajak

Teori ini menggunakan beberapa asumsi sebagai berikut.

- a) Risiko bisnis perusahaan diukur dengan σ EBIT (*Standard Deviation Earning Before Interest and Taxes*).
- b) Investor memiliki pengharapan yang sama tentang EBIT perusahaan pada masa mendatang.
- c) Saham dan obligasi diperjualbelikan di pasar modal yang sempurna.
- d) Seluruh aliran kas adalah perpetuitas (sama jumlahnya setiap periode sampai waktu tidak terhingga). Dengan kata lain, pertumbuhan perusahaan adalah nol atau EBIT selalu sama.

2) Model Modigliani-Miller (MM) dengan pajak

Pada tahun 1963, MM menerbitkan artikel sebagai lanjutan teori MM tahun 1958. Asumsi yang diubah adalah adanya pajak terhadap penghasilan perusahaan. Dengan adanya pajak ini, MM menyimpulkan

21 Op. Cit., Ridwan Sundjaja, *Manajemen ...*, 2003, hlm. 334.

22 Dermawan Sjahrial, *Pengantar Manajemen Keuangan*, Edisi 2, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2002, hlm.179.

bahwa penggunaan utang akan meningkatkan nilai perusahaan karena biaya bunga utang adalah biaya yang mengurangi pembayaran pajak.

3) *Model Miller*

Tahun 1976, Miller menyajikan suatu teori struktur modal yang juga meliputi pajak untuk penghasilan pribadi. Pajak pribadi ini adalah pajak penghasilan dari saham dan pajak penghasilan dari obligasi.

4) *Financial distress dan agency costs*

Financial distress adalah kondisi perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan dan terancam bangkrut. Jika perusahaan mengalami kebangkrutan, timbul biaya kebangkrutan yang disebabkan oleh keterpaksaan menjual aktiva di bawah harga pasar, biaya likuidasi perusahaan, rusaknya aktiva tetap dimakan waktu sebelum terjual, dan sebagainya.

Adapun *agency costs* atau biaya keagenan adalah biaya yang timbul karena perusahaan menggunakan utang dan melibatkan hubungan antara pemilik perusahaan (pemegang saham) dan kreditor. Biaya keagenan ini muncul dari problem keagenan. Jika perusahaan menggunakan utang, pemilik perusahaan dapat melakukan tindakan yang merugikan kreditor.

5) *Model trade off*

Semakin besar penggunaan utang, semakin besar keuntungan dari penggunaan utang, tetapi PV biaya *financial distress* dan PV *agency costs* juga meningkat, bahkan lebih besar. Kesimpulannya adalah penggunaan utang akan meningkatkan nilai perusahaan, tetapi hanya sampai kondisi tertentu.

6) *Teori informasi tidak simetris*

Asymmetric information adalah kondisi yang menunjukkan suatu pihak memiliki informasi yang lebih banyak dari pihak lain. Karena *asymmetric information*, manajemen perusahaan mengetahui lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan dengan investor di pasar modal.

C. Kebijakan Struktur Modal

Menurut Erich, struktur modal adalah struktur apabila biaya marginal real berupa eksplisit dari tiap-tiap sumber pembelanjaan sama.²³ Dengan demikian, manajer keuangan harus berhati-hati dalam menentukan struktur modal yang tepat agar dalam praktiknya tidak berdampak negatif. Misalnya, dalam menaksir biaya implisit sumber pembelanjaan bukan modal sendiri diperlukan informasi yang akurat dan tepercaya untuk mengambil keputusan yang rasional dan tepat.

1. Kombinasi Pemilihan Struktur Modal

Kombinasi pemilihan struktur modal yang optimal merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena kombinasi pemilihan struktur modal tersebut akan memengaruhi juga tingkat biaya modal (*cost of capital*) yang dikeluarkan oleh perusahaan.²⁴

Tingkat biaya modal adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendapatkan dana dalam membiayai investasinya. Apabila suatu perusahaan bermaksud melakukan kombinasi atas struktur modal yang ada, tingkat biaya modal dari struktur modal tersebut dihitung dengan menggunakan tingkat biaya rata-rata tertimbang yang dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$bm_{rt} = (Pro_{hsp} \times bh_{sp}) + (Pro_{sp} \times b_{sp}) + (Pro_{sb} \times b_{lb})$$
$$Pro_{hjp} \times Pro_{sp} \times Pro_{sb} = 1$$

Keterangan:

- bm_{rt} : biaya modal rata-rata tertimbang
- bh_{sp} : biaya utang jangka panjang setelah pajak
- b_{sp} : biaya saham preferen
- b_{lb} : biaya laba ditahan
- Pro_{hjp} : proporsi utang jangka panjang dalam struktur modal
- Pro_{sp} : proporsi saham preferen dalam struktur modal
- Pro_{sb} : proporsi modal saham biasa dalam struktur modal

23 Erich Weede, "Income Inequality, Average Income, and Domestic Violence", *Journal of Conflict Resolution* 25, December, 1981, hlm. 639.

24 *Loc. Cit.*, Ridwan Sundjaja, *Manajemen...*, 2003, hlm. 337.

Tingkat biaya rata-rata tertimbang hanya dapat dicapai apabila perusahaan telah menentukan struktur modal yang optimal. Struktur yang optimal ini harus berada pada keseimbangan antara risiko dan pengembalian yang memaksimumkan harga saham.²⁵ Struktur modal yang optimal adalah struktur yang menunjukkan biaya marginal real, berupa eksplisit dari tiap-tiap sumber pembelanjaan adalah sama.²⁶

2. Pertimbangan untuk Menentukan Kebijakan Struktur Modal

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer keuangan dalam menentukan kebijakan struktur modal adalah sebagai berikut.²⁷

- a. Tingkat penjualan; perusahaan dengan penjualan yang relatif stabil berarti memiliki aliran kas yang relatif stabil pula, dapat menggunakan utang lebih besar daripada perusahaan dengan penjualan yang tidak stabil.
- b. Struktur aktiva; perusahaan yang memiliki aktiva tetap dalam jumlah besar dapat menggunakan utang dalam jumlah besar. Hal ini disebabkan oleh skalanya dibandingkan dengan perusahaan kecil. Kemudian, besarnya aktiva tetap dapat digunakan sebagai jaminan atau kolateral utang perusahaan.
- c. Tingkat pertumbuhan perusahaan; semakin cepat pertumbuhan perusahaan, semakin besar kebutuhan dana untuk pembiayaan ekspansi. Semakin besar kebutuhan untuk pembiayaan mendatang, semakin besar keinginan perusahaan untuk menahan laba.
- d. Kemampuan menghasilkan laba periode sebelumnya merupakan faktor penting dalam menentukan struktur modal.
- e. Variabilitas laba dan perlindungan pajak; perusahaan dengan variabilitas laba yang kecil memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menanggung beban tetap yang berasal dari utang.
- f. Skala perusahaan; perusahaan besar yang sudah mapan akan lebih mudah memperoleh modal di pasar modal dibandingkan dengan perusahaan kecil.

25 Eugene Brigham dan Joel F. Houston, *Manajemen Keuangan II*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hlm. 5-6.

26 *Loc. Cit.*, Erich Weede, *Income Inequality...*, 1981, hlm. 641.

27 *Loc. Cit.*, Dermawan Sjahrial, *Pengantar...*, 2002, hlm. 204-205.

- g. Kondisi intern perusahaan dan ekonomi makro; perusahaan perlu melihat waktu yang tepat untuk menjual saham dan obligasi.

3. Menentukan Struktur Modal Optimal

Menurut Martono dan Agus Harjito (2000), struktur modal yang optimal dapat diartikan sebagai struktur modal yang dapat meminimalkan biaya penggunaan modal keseluruhan atau biaya modal rata-rata sehingga akan memaksimumkan nilai perusahaan. Hal ini menyebabkan:²⁸

- a. *leverage* keuangan adalah ukuran yang menunjukkan sampai sejauh mana utang dan saham preferen digunakan dalam struktur modal perusahaan;
- b. *leverage* perusahaan akan memengaruhi laba per lembar saham, tingkat risiko, dan harga saham;
- c. nilai perusahaan yang tidak mempunyai utang untuk pertama kali akan naik ketika kebutuhan terhadap tambahan modal dipenuhi oleh utang dan nilai tersebut akan mencapai puncaknya dan akhirnya nilai itu akan menurun setelah utang berlebihan.

Menurut Weston dan Copeland, dalam keputusan struktur modal yang dipilih harus memaksimumkan harga saham perusahaan, yaitu sebagai berikut.²⁹

- a. Apabila suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dananya mengutamakan pemenuhan dengan sumber dana dari dalam perusahaan, hal ini dapat menyebabkan berkurangnya ketergantungan kepada pihak luar. Apabila kebutuhan dana sudah tidak dapat dipenuhi oleh sumber dana dari perusahaan, perusahaan harus menggunakan dana yang berasal dari luar perusahaan, baik dari utang maupun dengan mengeluarkan saham baru dalam memenuhi kebutuhan dananya.
- b. Apabila dalam pemenuhan dana dari sumber ekstern lebih mengutamakan utang, ketergantungan kepada pihak luar akan semakin besar dan risiko finansial juga semakin besar. Sebaliknya,

28 Agus Harjito dan Martono, *Manajemen Keuangan*, Edisi Keempat, Yogyakarta: Ekonis, 2004, hlm. 240.

29 *Loc. Cit.*, Weston dan J. Copeland, *Manajemen...*, 1988, hlm. 563.

apabila lebih mengutamakan pada saham, biayanya sangat mahal karena biaya penggunaan dana yang berasal dari saham baru lebih mahal dari sumber dana lainnya karena adanya *flotation cost*.

Oleh karena itu, diusahakan adanya keseimbangan yang optimal antara kedua sumber tersebut. Dalam berbagai keadaan perusahaan sebaiknya tidak memiliki utang yang lebih besar daripada jumlah modal sendiri, sehingga modal yang dijamin tidak lebih besar dari modal yang menjadi jaminannya.

Menurut konsep *cost of capital*, perusahaan harus mengusahakan agar dapat mencapai struktur modal yang optimal, yaitu struktur modal yang dapat meminimumkan biaya penggunaan modal rata-rata yang besarnya *average cost of capital* bergantung pada proporsi masing-masing sumber dana tersebut.

Dengan demikian, apabila ingin meningkatkan harga per saham, terlebih dahulu harus mengusahakan biaya modal perusahaan menjadi seminimal mungkin untuk meningkatkan kemakmuran para pemegang saham perusahaan.³⁰ Struktur modal yang optimal sangat penting bagi suatu perusahaan, struktur modal yang optimal, yaitu: "*if there is an optimal capital structure for a company it will minimize the opportunity cost of capital*".³¹

4. Faktor yang Memengaruhi Kebijakan Struktur Modal

Menurut Bringham dan Houston, faktor yang dapat memengaruhi kebijakan struktur modal, yaitu sebagai berikut.³²

a. Struktur aktiva (*tangibility*)

Pada umumnya perusahaan industri yang sebagian besar modalnya tertanam dalam aktiva tetap mengutamakan pemenuhan modalnya dari modal yang permanen, yaitu modal sendiri, sedangkan utang bersifat pelengkap. Perusahaan yang semakin besar aktivitya terdiri atas aktiva lancar cenderung mengutamakan pemenuhan kebutuhan dana dengan utang. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh struktur aktiva terhadap struktur modal suatu perusahaan.

30 Van Horne and Wachowicz, *Fundamentals of Financial Management*, 12e ii, Pearson Education, New York: Prentice-Hall Inc., 2001, hlm. 301.

31 *Loc. Cit.*, Weston dan J. Copeland, *Manajemen ...*, 1988, hlm. 565.

32 *Loc. Cit.*, Bringham dan Houston, *Manajemen ...*, 2001, hlm. 9.

b. *Growth opportunity*

Growth opportunity, yaitu kesempatan perusahaan untuk melakukan investasi pada hal-hal yang menguntungkan. Teori Agency menjelaskan hubungan yang negatif antara *growth opportunity* dan *leverage*. Perusahaan dengan tingkat *leverage* yang tinggi cenderung melewatkan kesempatan dalam berinvestasi pada kesempatan investasi yang menguntungkan.

c. Ukuran perusahaan (*firm size*)

Perusahaan besar cenderung akan melakukan diversifikasi usaha lebih banyak daripada perusahaan kecil. Oleh karena itu, kemungkinan kegagalan dalam menjalankan usaha atau kebangkrutan akan lebih kecil. Perusahaan dalam ukuran lebih besar dipandang lebih mampu menghadapi krisis dalam menjalankan usahanya.

d. Profitabilitas

Teori pecking order menjelaskan bahwa perusahaan lebih menyukai internal *funding*. Perusahaan dengan profitabilitas yang tinggi tentu memiliki dana internal yang lebih banyak daripada perusahaan dengan profitabilitas rendah.

Perusahaan dengan tingkat pengembalian yang tinggi investasi menggunakan utang yang relatif kecil karena tingkat pengembalian yang tinggi memungkinkan untuk membiayai sebagian besar kebutuhan pendanaan dengan dana yang dihasilkan secara internal. Hal ini menunjukkan bahwa profitabilitas berpengaruh terhadap struktur modal perusahaan. Semakin tinggi keuntungan yang diperoleh, semakin rendah utang perusahaan tersebut.³³

e. Risiko bisnis

Risiko bisnis akan menyulitkan perusahaan dalam melaksanakan pendanaan eksternal sehingga akan berpengaruh negatif terhadap *leverage* perusahaan.

33 *Op. Cit.*, Bringham dan Houston, *Manajemen ...*, 2001, hlm. 11.

1. Pengertian Dividen

Dividen adalah seluruh laba bersih setelah dikurangi penyisihan untuk cadangan pajak yang dibagikan kepada pemegang saham (pemilik modal sendiri) kecuali ditentukan lain dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dividen berkaitan dengan penentuan pembagian pendapatan (*earning*) antara penggunaan pendapatan untuk dibayarkan kepada para pemegang saham sebagai dividen atau untuk digunakan di perusahaan (laba ditahan).³⁴

Menurut Darmaji dan Fakhrudin, dividen adalah pembagian keuntungan yang dihasilkan perusahaan dan tersedia bagi pemegang saham.³⁵ Menurut Husnan dan Pudjiastuti, dividen adalah laba yang diperoleh perusahaan dan tersedia bagi pemegang saham.³⁶ Dengan demikian, dividen adalah laba yang diperoleh perusahaan untuk dibagikan kepada pemegang saham.

2. Kebijakan Dividen

a. Makna kebijakan dividen

Kebijakan dividen adalah rencana tindakan yang harus diikuti dalam membuat keputusan dividen.³⁷ Menurut Wetson dan Brigham, kebijakan deviden adalah keputusan untuk membagikan laba atau menahannya untuk diinvestasikan kembali di perusahaan.³⁸

Kebijakan dividen dapat diartikan dua makna, yaitu sebagai berikut.³⁹

- 1) Apakah laba yang diperoleh seharusnya dibagikan atau tidak.
- 2) Apakah laba dibagikan dengan konsekuensi harus mengeluarkan saham baru.

34 *Loc. Cit.*, Riyanto dkk., *Dasar-dasar ...*, 2001, hlm. 281.

35 Darmadji Tjipto dan Hendry M. Fakhrudin, *Pasar Modal di Indonesia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hlm. 9.

36 S. Husnan dan Pudjiastuti E., *Manajemen Keuangan*, Edisi Kelima, Yogyakarta: UPP. AMP YKPN, 2009, hlm. 101.

37 *Loc. Cit.*, Ridwan Sundjaja, *Manajemen ...*, 2003, hlm. 390.

38 *Loc. Cit.*, Brigham dan Houston, *Manajemen ...*, 2001, hlm. 198.

39 *Loc. Cit.*, Husnan dan Pudjiastuti, *Manajemen...*, 2009, hlm. 115.

Kebijakan dividen adalah kebijakan pembagian pendapatan yang harus diikuti dalam membuat keputusan dividen (dibagikan/ ditahan). Menurut Lukas Setia Atmaja, rasio antara dividen dan laba bersih sering disebut sebagai *Dividend Payout Ratio* (DPR), yang persamaannya adalah $DPR = \text{Total Dividend} / \text{Net Income}$.⁴⁰ Karena kelebihan laba bersih, di atas dividen menjadi laba ditahan, keputusan DPR *inclusive* keputusan mengenai laba ditahan. Sepintas, para pemegang saham akan merasa senang apabila bagian dari laba bersih yang dibagikan sebagai dividen ini semakin besar. Akan tetapi, apabila DPR ini semakin besar, berarti laba ditahan semakin menciut, padahal pendanaan dengan menggunakan laba ditahan (*internal financing*) ini mempunyai *cost of capital* yang paling kecil dibandingkan dengan metode pendanaan lainnya. Dengan demikian, keputusan dividen akan mengacu pada suatu kebijakan (*dividend policy*) yang optimal, terutama disesuaikan dengan konsep tujuan memaksimalkan nilai perusahaan.

Kebijakan dividen merupakan salah satu sumber konflik antara manajemen dan *principal* karena dividen merupakan suatu sinyal yang diberikan perusahaan kepada investor. Dividen yang dibayarkan secara tunai ataupun konversi dengan saham mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan prospek yang baik pada masa yang akan datang.

b. Teori-teori kebijakan dividen

Menurut Myron Gordon, ada tiga teori kebijakan dividen, yaitu sebagai berikut.⁴¹

1 *Dividend irrelevance theory (dividen tidak relevan)*

Beberapa kalangan berpendapat bahwa kebijakan dividen tidak mempunyai pengaruh terhadap harga saham perusahaan ataupun terhadap biaya modalnya. Jika kebijakan dividen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan, hal tersebut tidak relevan.

Pendukung teori ini adalah Modigliani dan Miller, yang berpendapat bahwa kebijakan dividen tidak memengaruhi harga saham

40 Lukas Setia Atmaja, *Manajemen Keuangan*, (edisi revisi), Yogyakarta: Penerbit Andi, 1990, hlm. 285.

41 M. J. Gordon, *Source: The Review of Economics and Statistics*, American Economist; Myron L. Vol. 41, No. 2, Part 1 (May, 1959), 1959, hlm. 117.

ataupun kemakmuran pemegang saham.⁴² Nilai perusahaan ditentukan oleh *earning power* dan *aset* perusahaan.⁴³ Dengan demikian, nilai perusahaan ditentukan oleh keputusan investasi. Adapun keputusan laba yang diperoleh akan dibagikan dalam bentuk dividen atau akan ditahan tidak memengaruhi nilai perusahaan.

Asumsi bahwa dividen tidak relevan adalah:⁴⁴

- a) pasar modal sempurna, para investor mempunyai kesamaan informasi, tidak ada biaya transaksi dan tidak ada pajak;
- b) para investor bersifat rasional;
- c) semua peserta pasar bersifat *price-taker*;
- d) adanya unsur ketidakpastian bagi arus pendapatan masa datang dan para investor mempunyai informasi yang sama;
- e) manajer dalam pengambilan keputusannya mengenai produksi dan investasinya disesuaikan dengan informasi tersebut;
- f) untuk memisahkan pengaruh dividen dan pengaruh *leverage*, semua perusahaan dianggap memiliki rasio D/S sama;
- g) perusahaan seharusnya memiliki kelas risiko yang sama;
- h) perusahaan dengan produksi yang sekarang memiliki *yield* yang sama.

2. Teori Bird in The Hand

Teori *bird in the hand* dikemukakan oleh John Lintner (1956). Ia berpendapat bahwa ekuitas atau nilai perusahaan akan turun apabila rasio pembayaran dividen dinaikkan. Hal ini disebabkan para investor yang kurang yakin terhadap penerimaan keuntungan modal (*capital gain*), yang dihasilkan dari laba yang ditahan dibandingkan dengan para investor menerima dividen.⁴⁵

Selanjutnya, Lintner (1956) berpendapat bahwa investor jauh lebih menghargai pendapatan yang diharapkan dari dividen daripada pendapatan yang diharapkan dari keuntungan modal.

42 Modigliani dan Miller, *Theorem and its Implications on Romanian Agricultural Policies*, Romania: Bucharest University of Economic Studies, 2001, hlm. 105.

43 *Op. Cit.*, hlm.108.

44 *Ibid.*

45 *Loc. Cit.*, M. J. Gordon, *Source...*, 1959, hlm. 119.

Menurut Modigliani dan Miller, tidak setuju bahwa ekuitas atau nilai perusahaan tidak bergantung pada kebijakan dividen, yang menyiratkan bahwa investor tidak peduli antara dividen dan keuntungan modal. Selanjutnya, Modigliani dan Miller menamakan pendapat Lintner sebagai kekeliruan *bird-in-the-hand*, yaitu sebagai berikut.⁴⁶

- a) Berdasarkan pada pemikiran bahwa investor memandang satu burung di tangan lebih berharga dibandingkan seribu burung di udara. Dengan demikian, perusahaan yang mempunyai *dividend payout ratio* yang tinggi akan mempunyai nilai perusahaan yang tinggi pula.
- b) Pada umumnya investor merencanakan untuk menginvestasikan kembali dividen mereka dalam saham dari perusahaan bersangkutan atau perusahaan sejenis, dan dalam banyak kasus, tingkat risiko dari arus kas perusahaan bagi investor dalam jangka panjang hanya ditentukan oleh tingkat risiko arus kas operasinya, bukan oleh kebijakan pembagian dividen.

3) Teori preferensi pajak

Menurut Myron Gordon (1959), investor lebih menyukai pembagian dividen yang rendah daripada yang tinggi karena alasan berikut.⁴⁷

- a) Keuntungan modal dikenakan tarif pajak lebih rendah daripada pendapatan dividen. Dengan demikian, investor yang kaya (yang memiliki sebagian besar saham) mungkin lebih menyukai perusahaan menahan dan menanamkan kembali laba ke dalam perusahaan. Pertumbuhan laba mungkin dianggap menghasilkan kenaikan harga saham, dan keuntungan modal yang pajaknya rendah akan menggantikan dividen yang pajaknya tinggi.
- b) Pajak atas keuntungan tidak dibayarkan sampai saham terjual sehingga ada efek nilai waktu.
- c) Jika selembor saham dimiliki oleh seseorang sampai ia meninggal, tidak ada pajak keuntungan modal yang terutang.

46 *Loc. Cit.*, Modigliani dan Miller, *Theorem ...*, 2001, hlm. 108.

47 *Loc. Cit.*, M. J. Gordon, *Source...*, 1959, hlm. 122.

Karena adanya keuntungan pajak, para investor lebih menyukai perusahaan menahan sebagian besar laba perusahaan. Mereka bersedia membayar lebih tinggi untuk perusahaan yang pembagian dividennya rendah daripada untuk perusahaan sejenis, yang pembagian dividennya tinggi.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kebijakan Dividen

Menurut Myron Gordon, dalam membagikan dividen, perusahaan harus memerhatikan beberapa faktor, antara lain sebagai berikut.⁴⁸

- a. *Dividend payout ratio*; industri tempat perusahaan berada. Artinya, perusahaan dilarang mengabaikan kebijakan dividen perusahaan lain.
- b. Kesempatan investasi; kebijakan dividen perusahaan jangan sampai mengorbankan proyek yang dapat meningkatkan *value* pemegang saham pada masa yang akan datang. Semakin besar kesempatan investasi, dividen yang bisa dibagikan akan semakin sedikit.
- c. Profitabilitas dan likuiditas; kebijakan dividen perusahaan sebaiknya memperhitungkan profitabilitas dan likuiditas perusahaan. Aliran kas atau profitabilitas yang baik bisa membayar dividen atau meningkatkan dividen. Alasan lain pembagian dividen adalah untuk menghindari akuisisi oleh perusahaan lain.
- d. Akses ke pasar keuangan; jika mempunyai akses ke pasar keuangan yang baik, perusahaan bisa membayar dividen lebih tinggi. Akses yang baik bisa membantu perusahaan memenuhi kebutuhan likuiditasnya.
- e. Pertumbuhan pendapatan perusahaan; jika pendapatan perusahaan mengalami pertumbuhan, jumlah pembayaran dividen dapat dinaikkan. Hal ini disebabkan oleh adanya tambahan pendapatan, dividen dan laba ditahan juga bertambah.
- f. Stabilitas pendapatan; jika pendapatan perusahaan relatif stabil, aliran kas pada masa mendatang bisa diperkirakan dengan lebih akurat. Perusahaan sejenis itu bisa membayar dividen yang lebih tinggi. Hal yang sebaliknya terjadi untuk perusahaan yang

mempunyai pendapatan yang tidak stabil. Ketidakstabilan aliran kas pada masa mendatang membatasi kemampuan perusahaan membayar dividen yang tinggi.

- g. Prefensi pemegang saham dan keleluasaan untuk menyimpang dari maksimisasi kemakmuran.
- h. Ketersediaan dan biaya alternatif sumber dana; apabila biaya modal tinggi, penggunaan laba ditahan akan semakin menarik.
- i. Pembatasan yang diberikan kreditor; para kreditor bisa memberikan batasan mengenai jumlah pembayaran dividen yang boleh dilakukan perusahaan dengan tujuan agar perusahaan mampu mengarahkan usahanya dalam pelunasan utang.
- j. Harapan mengenai kondisi bisnis pada umumnya; pada waktu inflasi, laba cenderung naik sehingga manajemen dapat menaikkan pembayaran dividen. Dalam keadaan inflasi, pendanaan melalui pinjaman akan lebih menarik dibandingkan dengan menggunakan laba ditahan.

4. Jenis-jenis Bentuk Kebijakan Dividen

Dividen yang akan dibagikan oleh perusahaan, terdiri atas beberapa jenis berikut.⁴⁹

- a. Dividen tunai (*cash dividend*), yaitu dividen yang dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk uang tunai dan dikenai pajak pada tahun pengeluarannya. Dividen ini yang paling umum dan banyak digunakan dalam pembagian saham.
- b. Dividen saham (*stock dividend*), yaitu dividen yang dibagikan perusahaan kepada para pemegang saham dalam bentuk saham perusahaan sehingga jumlah saham perusahaan menjadi bertambah.
- c. Pemberian *stock dividend* dengan cara mengubah sebagian laba ditahan (*retained earnings*) menjadi modal saham, yang pada dasarnya tidak mengubah jumlah modal sendiri. Sekalipun demikian, *cash flow* perusahaan tidak terganggu karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan uang tunai.

48 *Op. Cit.*, M. J. Gordon, *Source ...*, 1959, hlm. 124.

49 Zaki Baridwan, *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*, Edisi Ke-V, Yogyakarta: BPFE, 1993, hlm. 77.

- d. Peristiwa ini dilakukan jika posisi kas perusahaan atau likuiditas diperlukan oleh perusahaan. Investor akan memiliki lebih banyak saham, tetapi laba per lembar saham lebih rendah. Proporsi kepemilikan investor tidak mengalami perubahan. □□



BAB 5

POHON KEPUTUSAN: PENDUKUNG PENGAMBILAN KEPUTUSAN BISNIS

A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif. Dengan kata lain, pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat.

2. Jenis dan Sifat Pengambilan Keputusan

Ivancevic dan Matteson, dalam Susmaini dan Muhammad Rifa'i, menyebutkan dua jenis keputusan.¹

a. Keputusan terprogram

Keputusan terprogram adalah keputusan untuk memperluas kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah, dengan adanya informasi yang mencukupi.

Keputusan terprogram secara sederhana dapat dikatakan sebagai tindakan menentukan pilihan yang berlangsung berulang-ulang, dan diambil secara rutin dalam organisasi. Keputusan terprogram berkaitan

¹ Susmaini dan Muhammad Rifa'i, *Teori Manajemen Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media, 2007, hlm. 46.

dengan pemecahan masalah yang bersifat teknis serta tidak memerlukan pengarahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi. Karena masalah yang akan dipecahkan bersifat teknis, prosedur dan langkah-langkah yang perlu ditempuh dituangkan dalam buku pedoman, organisasi atau perusahaan.

b. Keputusan tidak terprogram

Keputusan tidak terprogram, yaitu tidak ada cerita atau informasi tidak terstruktur; tidak ada prosedur yang tersusun untuk menangani masalah, juga tidak ada yang sama dengan masalah sebelumnya sehingga sangat rumit dan penting. Keputusan tidak terprogram diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terstruktur, dan sukar dikenali bentuk, hakikat, dan dampaknya.

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan tidak terprogram biasanya tidak bersifat teknis. Artinya, tidak berkaitan dengan hal-hal yang bersifat operasional, tetapi berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi dengan dampak yang strategis bagi eksistensi organisasi yang bersangkutan.²

3. Syarat Pengambilan Keputusan

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa keputusan dapat dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila memenuhi empat persyaratan, yaitu rasionalis, logis, realistik, dan pragmatis.³

Setiap keputusan yang diambil, baik di tingkat manajemen puncak, tengah, maupun bawah memiliki beberapa syarat berikut:⁴

- a. mempermudah dan mempercepat pencapaian tujuan;
- b. mampu memecahkan persoalan yang dihadapi oleh organisasi;
- c. memanfaatkan kesempatan terbaik yang terbuka untuk organisasi;
- d. praktis, dalam arti dapat dilakukan sesuai dengan kekuatan yang dimiliki organisasi;

- e. regional, dalam arti dapat diterima oleh akal sehat dari para pelaksana.

B. Dasar Pengambilan Keputusan Bisnis

1. Esensi Keputusan Bisnis

Adair, dalam Susmaini dan Rifa'i, mengatakan bahwa esensi yang sesungguhnya dari manajemen adalah pengambilan keputusan.⁵ Keputusan bisnis merupakan proses memilih penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada. Keputusan yang akan diambil perlu didukung oleh berbagai faktor yang akan memberikan keyakinan kepada pengambil keputusan yang rasional, sesuai dengan nurani, dan didukung oleh fakta-fakta yang akurat sehingga dapat dipertanggungjawabkan berkaitan dengan emosi, hubungan antarmanusia, faktor tradisi, lingkungan, dan sebagainya. Sejauh dapat dipertanggungjawabkan, keputusan tetap akan diambil.⁶

2. Dasar Pengambilan Keputusan Bisnis

Beberapa pertimbangan dalam kegiatan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.⁷

a. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif disebabkan oleh pengaruh luar dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif memiliki beberapa keuntungan, yaitu: (1) pengambilan keputusan dilakukan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan, (2) keputusan intuitif lebih tepat digunakan untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi memerlukan waktu singkat. Pengambilan keputusan intuitif akan memberikan kepuasan, tetapi sulit diukur kebenarannya karena hanya diambil oleh satu pihak dan mengabaikan hal-hal lain.

2 Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Toko Gunung Agung, 1987, hlm. 22.

3 *Op.Cit.*, Sondang P. Siagian, *Teori dan....*, 1987, hlm. 27.

4 Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, hlm. 141.

5 *Loc. Cit.*, Susmaini dkk., *Teori Manajemen...*, 2007, hlm. 148.

6 *Loc. Cit.*, Ernie dan Kurniawan S., *Pengantar...*, 2010, hlm. 21-2.

7 Mau Sisilia D. B., "Sistem Pendukung Keputusan ... dalam *Jurnal Teknik Elektro*, STIAB Samaratunga, Vol. II: 2., 2014, hlm. 9.

b. Pengambilan keputusan rasional

Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional sehingga keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.

c. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didukung oleh sejumlah fakta yang memadai, yang diambil dari pengalaman empiris dan alat bukti yang cukup, yaitu berupa data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Adapun informasi adalah hasil pengolahan dari data. Data ini diolah dan dianalisis.

d. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman

Pengambilan keputusan membutuhkan pelbagai pengalaman dalam menghadapi permasalahan. Jika permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, pimpinan melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika sama, pimpinan dapat menerapkan cara sebelumnya untuk mengatasi masalah yang timbul karena pengalaman akan membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

e. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang

Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan, antara lain banyak diterima oleh bawahan, memiliki autentisitas (autentik), dan bersifat lebih permanen karena didasari wewenang yang resmi. Keputusan yang berdasarkan wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadang-kadang melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan apabila bersifat otoriter.

C. Pohon Keputusan sebagai Pendukung Keputusan Bisnis

Pohon keputusan adalah model grafik yang menggambarkan urutan keputusan serta peristiwa (*events*) yang terdiri atas situasi keputusan berangkai (*sequential decision situation*). Ada dua alternatif yang dapat dipilih dan setiap alternatif menghadapi tiga kondisi yang

mungkin timbul, yaitu pasar besar, pasar kecil, atau tidak ada pasar sama sekali.

1. Sistem Pendukung Keputusan Bisnis

Sistem pendukung keputusan adalah kesimpulan dari proses untuk memilih tindakan yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada.⁸

Sistem pendukung keputusan (SPK) merupakan sistem berbasis komputer yang membantu dalam proses pengambilan keputusan. SPK sebagai sistem informasi berbasis komputer yang adaptif, interaktif, dan fleksibel, yang secara khusus dikembangkan untuk mendukung solusi dari permasalahan manajemen yang tidak terstruktur bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Menurut Wibowo *et al.* (Mau Sisilia D. B., 2014), sistem pendukung keputusan adalah sebuah sistem berbasis komputer yang adaptif, fleksibel, dan interaktif yang digunakan untuk memecahkan masalah-masalah tidak terstruktur sehingga meningkatkan nilai keputusan yang diambil.⁹

2. Pohon Keputusan

a. Makna pohon keputusan

Pohon keputusan adalah pemetaan alternatif pemecahan masalah yang dapat diambil dari masalah yang memperlihatkan faktor-faktor probabilitas, yang akan memengaruhi pelbagai alternatif keputusan disertai dengan estimasi hasil akhir yang akan diperoleh apabila mengambil alternatif keputusan.

Pohon keputusan merupakan metode klasifikasi dan prediksi yang sangat kuat dan terkenal. Metode pohon keputusan mengubah fakta yang sangat besar menjadi pohon keputusan yang merepresentasikan aturan. Aturan dapat dengan mudah dipahami dengan bahasa alami. Mereka juga dapat diekspresikan dalam bentuk bahasa basis data, seperti *Structured Query Language* untuk mencari *record* pada kategori tertentu.¹⁰

8 *Op. Cit.*, hlm. 10.

9 *Loc. Cit.*, Kusri dkk., *Sistem Pakar...*, 2009, hlm. 5.

10 *Loc. Cit.*, Kusri dkk., *Sistem Pakar ...*, 2009, hlm. 53.

b. Manfaat pohon keputusan

Manfaat utama penggunaan pohon keputusan adalah kemampuannya untuk membuat proses pengambilan keputusan yang kompleks menjadi lebih simpel sehingga lebih menginterpretasikan solusi dari permasalahan.

Pohon keputusan juga berguna untuk mengeksplorasi data, menemukan hubungan tersembunyi antara sejumlah calon variabel *input* dan sebuah variabel target. Pohon keputusan memadukan antara eksplorasi data dan pemodelan sehingga sangat bagus sebagai langkah awal dalam proses pemodelan, bahkan ketika dijadikan sebagai model akhir dari beberapa teknik lain. Sering terjadi tawar-menawar antara keakuratan model dan transparansi model.

c. Kelebihan dan kekurangan pohon keputusan

Kelebihan metode pohon keputusan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Daerah pengambilan keputusan yang sebelumnya kompleks dan sangat global dapat diubah menjadi lebih simpel dan spesifik.
- 2) Eliminasi perhitungan yang tidak diperlukan karena ketika menggunakan metode pohon keputusan, sampel diuji hanya berdasarkan kriteria atau kelas tertentu.
- 3) Fleksibel untuk memilih fitur dari internal *node* yang berbeda. Fitur yang terpilih akan membedakan suatu kriteria dibandingkan dengan kriteria yang lain dalam *node* yang sama. Kefleksibelan metode pohon keputusan ini meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan jika dibandingkan dengan menggunakan metode penghitungan satu tahap yang lebih konvensional.
- 4) Dalam analisis multivariat, dengan kriteria dan kelas yang jumlahnya sangat banyak, seorang penguji harus mengestimasi distribusi dimensi tinggi ataupun parameter tertentu dari distribusi kelas tersebut. Metode pohon keputusan dapat menghindari munculnya permasalahan ini dengan menggunakan kriteria yang jumlahnya lebih sedikit pada setiap *node* internal tanpa banyak mengurangi kualitas keputusan yang dihasilkan.

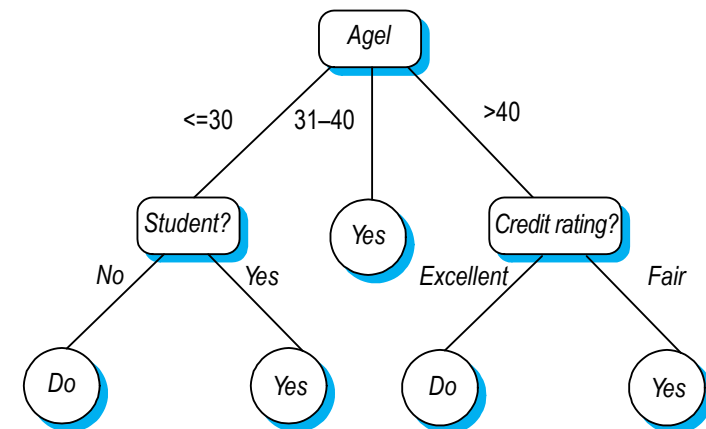
Kekurangan pohon keputusan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Terjadi *overlap* terutama jika kelas-kelas dan kriteria yang digunakan berjumlah sangat banyak. Hal tersebut juga menyebabkan meningkatnya waktu pengambilan keputusan dan jumlah memori yang diperlukan.
- 2) Pengakumulasian jumlah *error* dari setiap tingkat dalam sebuah pohon keputusan sangat besar.
- 3) Kesulitan dalam mendesain pohon keputusan yang optimal.
- 4) Hasil kualitas keputusan yang didapatkan dari metode pohon keputusan sangat bergantung pada desain pohon tersebut.

d. Model pohon keputusan

1) Model pohon keputusan

Pohon keputusan adalah model prediksi menggunakan struktur pohon atau struktur berhierarki. Pramudiono (Kusrini dkk., 2009) menggambarkan pohon keputusan dalam Gambar 5.1. berikut:¹¹



Gambar 5.1

Model Pohon Keputusan

Sumber: Pramudiono (Kusrini dkk., 2009)

11. *Op.Cit.*, Kusrini dkk., *Sistem Pakar ...*, 2009, hlm.13.

Dalam hal ini, setiap percabangan menyatakan kondisi yang harus dipenuhi dan tiap ujung pohon menyatakan kelas data. Contoh, Gambar 5.1 adalah identifikasi pembeli komputer. Dari pohon keputusan diketahui bahwa salah satu kelompok yang potensial membeli komputer adalah orang yang berusia di bawah 30 tahun dan pelajar. Setelah sebuah pohon keputusan dibangun, dapat digunakan untuk mengklasifikasikan *record* yang belum ada kelasnya.

Dimulai dari *node root*, menggunakan tes terhadap atribut dari *record* yang belum ada kelasnya tersebut, kemudian mengikuti cabang yang sesuai dengan hasil dari tes tersebut, yang akan membawa pada *internal node* (*node* yang memiliki satu cabang masuk dan dua atau lebih cabang yang keluar), dengan cara harus melakukan tes lagi terhadap atribut atau *node* daun.

Record yang kelasnya tidak diketahui diberikan kelas yang sesuai dengan kelas yang ada pada *node* daun. Pada pohon keputusan, setiap simpul daun menandai label kelas. Proses dalam pohon keputusan, yaitu mengubah bentuk data (tabel) menjadi model pohon (*tree*), kemudian mengubah model pohon menjadi aturan (*rule*).

2) Algoritme C4.5

Salah satu algoritme induksi pohon keputusan, yaitu *Iterative Dichotomiser 3* (ID3). ID3 dikembangkan oleh J. Ross Quinlan. Dalam prosedur algoritme ID3, *input* berupa sampel *training*, label *training*, dan atribut. Algoritme C4.5 merupakan pengembangan dari ID3. Adapun pada perangkat lunak *open source* WEKA mempunyai versi sendiri C4.5 yang dikenal sebagai J48.

Algoritme C4.5

Input: sampel *training*, label *training*, atribut

- membuat simpul akar untuk pohon yang dibuat;
- jika semua sampel positif, berhenti dengan suatu pohon dengan satu simpul akar, beri label (+);
- jika semua sampel negatif, berhenti dengan suatu pohon dengan satu simpul akar, beri label (-);
- jika atribut kosong, berhenti dengan suatu pohon dengan satu simpul akar, dengan label sesuai nilai yang terbanyak yang ada pada label *training*;
- untuk yang lain, mulai;
- ❖ $A \leftarrow$ atribut yang mengklasifikasikan sampel dengan hasil terbaik (berdasarkan *gain ratio*);

- ❖ atribut keputusan untuk simpul akar $\leftarrow A$;
- ❖ untuk setiap nilai V_i yang mungkin untuk A :
 - tambahkan cabang di bawah akar yang berhubungan dengan $A = V_i$;
 - tentukan sampel SV_i sebagai subset dari sampel yang mempunyai nilai V_i untuk atribut A ;
 - jika sampel SV_i kosong:
 - * di bawah cabang tambahkan simpul daun dengan label = nilai yang terbanyak yang ada pada label *training*;
 - * yang lain, tambah cabang baru di bawah cabang yang sekarang C4.5 (sampel *training*, label *training*, atribut-[A]);
- berhenti.

Pohon dibangun dengan cara membagi data secara rekursif sehingga tiap bagian terdiri atas data yang berasal dari kelas yang sama. Bentuk pemecahan (*split*) yang digunakan untuk membagi data bergantung pada jenis atribut yang digunakan dalam *split*.

Algoritme C4.5 dapat menangani data numerik (kontinu) dan diskret. *Split* untuk atribut numerik, yaitu mengurutkan contoh berdasarkan atribut kontinu A , kemudian membentuk minimum permulaan (*threshold*) M dari contoh-contoh yang ada dari kelas mayoritas pada setiap partisi yang bersebelahan, kemudian menggabungkan partisi-partisi yang bersebelahan dengan kelas mayoritas yang sama. *Split* untuk atribut diskret A mempunyai bentuk *value* (A) $\in X$ yaitu $X \text{ domain}(A)$.

Jika suatu set data mempunyai beberapa pengamatan dengan *missing value*, yaitu *record* dengan beberapa nilai variabel tidak ada, dan jumlah pengamatan terbatas, atribut dengan *missing value* dapat diganti dengan nilai rata-rata dari variabel yang bersangkutan.¹²

Untuk melakukan pemisahan objek (*split*) dilakukan tes terhadap atribut dengan mengukur tingkat ketidakmurnian pada sebuah simpul (*node*). Pada algoritme C 4.5, tes dapat dilakukan dengan menggunakan rasio perolehan (*gain ratio*). Sebelum menghitung rasio perolehan, kita perlu menghitung nilai informasi dalam satuan bits dari kumpulan objek. Cara menghitungnya dilakukan dengan menggunakan konsep entropi.

$$E(S) = -p_+ \log_2 p_+ - p_- \log_2 p_-$$

¹² Budi Santosa, *Data Mining: Teknik Pemanfaatan Data untuk Keperluan Bisnis*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007, hlm.33.

S adalah ruang (data) sampel yang digunakan untuk pelatihan, $p+$ adalah jumlah yang bersolusi positif atau mendukung pada data sampel untuk kriteria tertentu, dan $p-$ adalah jumlah yang bersolusi negatif atau tidak mendukung pada data sampel untuk kriteria tertentu. Entropi (S) sama dengan 0, jika semua contoh pada S berada dalam kelas yang sama. Entropi (S) sama dengan 1, jika jumlah contoh positif dan negatif dalam S adalah sama. Entropi (S) lebih dari 0, tetapi kurang dari 1, jika jumlah contoh positif dan negatif dalam S tidak sama.¹³

Entropi split yang membagi S dengan n record menjadi himpunan-himpunan S_1 dengan n_1 baris dan S_2 dengan n_2 baris adalah:

$$E(S_1, S_2) = \frac{n_1}{n} E(S_1) + \frac{n_2}{n} E(S_2)$$

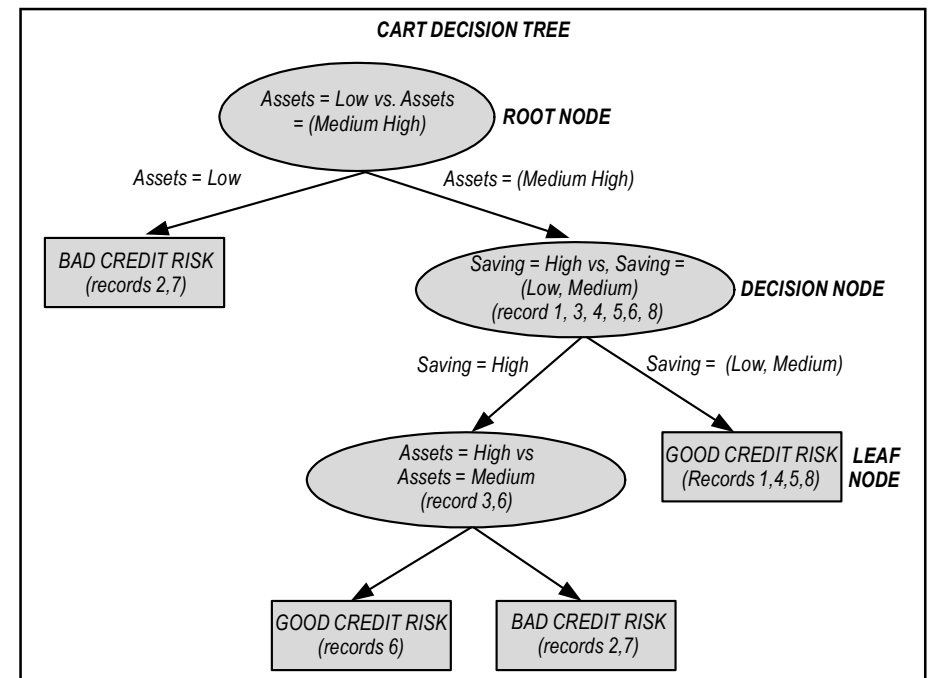
Kemudian, menghitung perolehan informasi dari *output* data atau variabel *dependent y* yang dikelompokkan berdasarkan atribut A , dinotasikan dengan *gain* (y, A). Perolehan informasi, *gain* (y, A), dari atribut A *relative* terhadap *output* data y adalah:

$$\text{Gain}(y, A) = \text{entropi}(y) - \sum_{\text{nilai } y} \frac{y_i}{y} \text{entropi}(y_i)$$

Contoh Aplikasi

Credit Risk I

Berikut ini merupakan contoh dari salah satu kasus risiko kredit (*credit risk*), yang menggunakan *decision tree* untuk menentukan seorang *potential customer* dengan karakteristik *saving*, *asset* dan *income* tertentu memiliki *good credit risk* atau *bad credit risk*.¹⁴



Gambar 5.2
Model Pohon Keputusan
Sumber: Mitchell (2003)

Pada gambar tersebut, tampak bahwa target variabel dari *decision tree* atau variabel yang akan diprediksi adalah *credit risk*, dengan menggunakan *predictor variable*: *saving*, *aset*, dan *income*. Setiap nilai atribut dari *predictor variable* akan memiliki cabang menuju *predictor variable* selanjutnya, dan seterusnya hingga tidak dapat dipecah dan menuju pada target variabel.

Penentuan apakah diteruskan menuju *predictor variable* (*decision node*) atau menuju target variabel (*leaf node*) bergantung pada keyakinan (*knowledge*) *potential customer* dengan nilai atribut variabel keputusan tertentu memiliki keakuratan nilai target variabel 100% atau tidak. Misalnya, pada kasus di atas untuk *saving medium*, *knowledge* yang dimiliki, yaitu seluruh *potential customer* dengan *saving medium* memiliki *credit risk* yang baik dengan keakuratan 100%. Adapun untuk nilai *low asset* terdapat kemungkinan *good credit risk* dan *bad credit risk*.

Jika tidak terdapat pemisahan lagi yang mungkin dilakukan, algoritme *decision tree* akan berhenti membentuk *decision node* yang baru.

¹³ B. Mitchell, B. Setiawan, dan Dwita Hadi Rahmi, *Pengelolaan Sumber Daya dan Lingkungan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003, hlm. 197.

¹⁴ *Op.Cit.*, Mitchell dkk., *Pengelolaan ...*, 2003, hlm. 199.

Seharusnya setiap *branches* diakhiri dengan “pure” *leaf node*, yaitu *leaf node* dengan target variabel yang bersifat *unary* untuk setiap *records* pada *node* tersebut, dan setiap nilai *predictor variable* yang sama akan memiliki nilai target variabel yang sama. Akan tetapi, terdapat kemungkinan *decision node* memiliki “diverse” *atributes*, yaitu bersifat *non-unary* untuk nilai target variabelnya, yaitu setiap *record* dengan nilai *predictor variable* yang sama ternyata memiliki nilai target variabel yang berbeda. Dengan kondisi tersebut, kita tidak dapat melakukan pencabangan lagi berdasarkan nilai *predictor variable*. Solusinya adalah membentuk *leaf node*, yang disebut “diverse” *leaf node*, dengan menyatakan level kepercayaan dari *diverse leaf node* tersebut. Misalnya, untuk contoh data pada Tabel 5.1 berikut:¹⁵

Tabel 5. 1
Level Kepercayaan dari Diverse Leaf Node

Customer	Savings	Assets	Income	Credit Risk
1	high	low	<= 30000	good
2	high	low	<= 30001	good
3	high	low	<= 30002	bad
4	high	low	<= 30003	bad
5	high	low	<= 30004	bad

Sumber: Mitchell (2003)

Dari *training data* tersebut kemudian disusun alternatif untuk *candidate split* sehingga setiap nilai untuk *predictor variable* di atas hanya membentuk dua cabang, yaitu diproyeksikan pada Tabel 5.2 berikut.¹⁶

Tabel 5. 2
Nilai untuk Predictor Variable

Candidat Split	Left child node (tL)	Right child node, tR
1	savings = low	savings = (medium, high)
2	savings = medium	savings = (low, high)
3	savings = high	savings = (low, medium)
4	assets = low	assets = (medium, high)
5	assets = medium	assets = (low, high)

6	assets = high	assets = (low, high)
7	income <= \$25000	income > \$25000
8	income <= \$50000	income > \$50000
9	income <= \$75000	income > \$75000

Sumber: Mitchell (2003)

Kemudian, setiap *candidate split* di atas, dihitung variabel-variabel berikut berdasarkan *training data* yang dimiliki. Adapun variabel-variabel tersebut, yaitu:

$$\phi(s/t) = 2P_L P_R \sum_{j=1}^{\#classes} |P(j/t_L) - P(j/t_R)|$$

Keterangan

t_R = left child node of node t

t_L = right child node of node t

P_L = $\frac{\text{number of records at } t_L}{\text{number of records in training set}}$

P_R = $\frac{\text{number of records at } t_R}{\text{number of records in training set}}$

$P(j/t_L)$ = $\frac{\text{number of class } j \text{ records at } t_L}{\text{number of records at } t}$

$P(j/t_R)$ = $\frac{\text{number of class } j \text{ records at } t_R}{\text{number of records at } t}$

Adapun contoh hasil perhitungannya, pada Tabel 5.3 berikut.¹⁷

Tabel 5. 3
Hasil Perhitungannya

Split	PL	PR	P(j/tL)		P(j/tR)		2PLPR	Q(s/t)	$\phi(s/t)$
			G	B	G	B			
1	0,375	0,625	0,333	0,667	0,8	0,2	0,46875	0,934	0,4378125
2	0,375	0,625	1	0	0,4	0,6	0,46875	1,2	0,5625
3	0,25	0,75	0,5	0,5	0,667	0,333	0,375	0,334	0,12525
4	0,25	0,75	0	1	0,833	0,167	0,375	1,666	0,62475
5	0,5	0,5	0,75	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25
6	0,25	0,75	1	0	0,5	0,5	0,375	1	0,375
7	0,375	0,625	0,333	0,667	0,8	0,2	0,46875	0,934	0,4378125
8	0,625	0,375	0,4	0,6	1	0	0,46875	1,2	0,5625
9	0,875	0,125	0,571	0,429	1	0	0,21875	0,858	0,1876875

Sumber: (Mitchell, 2003)

15 Op.Cit., Mitchell, dkk., *Pengelolaan...*, 2003, hlm. 201.

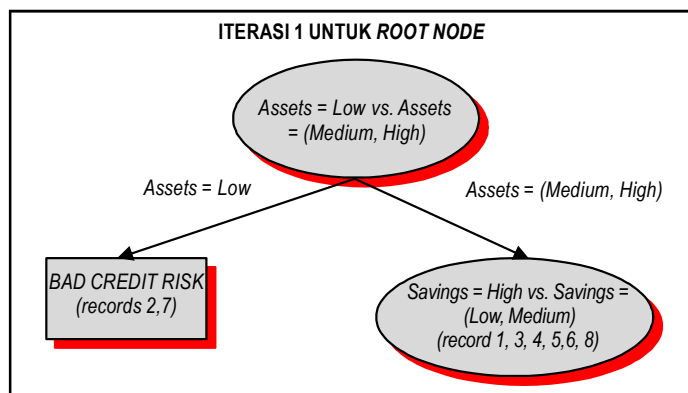
16 Op.Cit., Mitchell, dkk., *Pengelolaan...*, 2003, hlm. 203.

17 Op.Cit., Mitchell, dkk., *Pengelolaan...*, 2003, hlm. 205.

Dapat dilihat dari contoh perhitungan Tabel 5.3 bahwa yang memiliki nilai *goodness of split* * ϕ (s/t) + yang terbesar, yaitu split 4 dengan nilai 0.64275. Oleh karena itu, split 4 akan digunakan pada *root node*, yaitu split dengan: *assets = low* dengan *assets = (medium, high)*.

Penentuan pencabangan dapat dilihat bahwa dengan *assets = low* maka didapatkan *pure node leaf*, yaitu *bad risk* (untuk *record 2 dan 7*). Adapun untuk *assets = (medium, high)* masih terdapat dua nilai, yaitu *good credit risk* dan *bad credit risk*. Dengan demikian, pencabangan untuk *assets = (medium, high)* memiliki *decision node* baru.

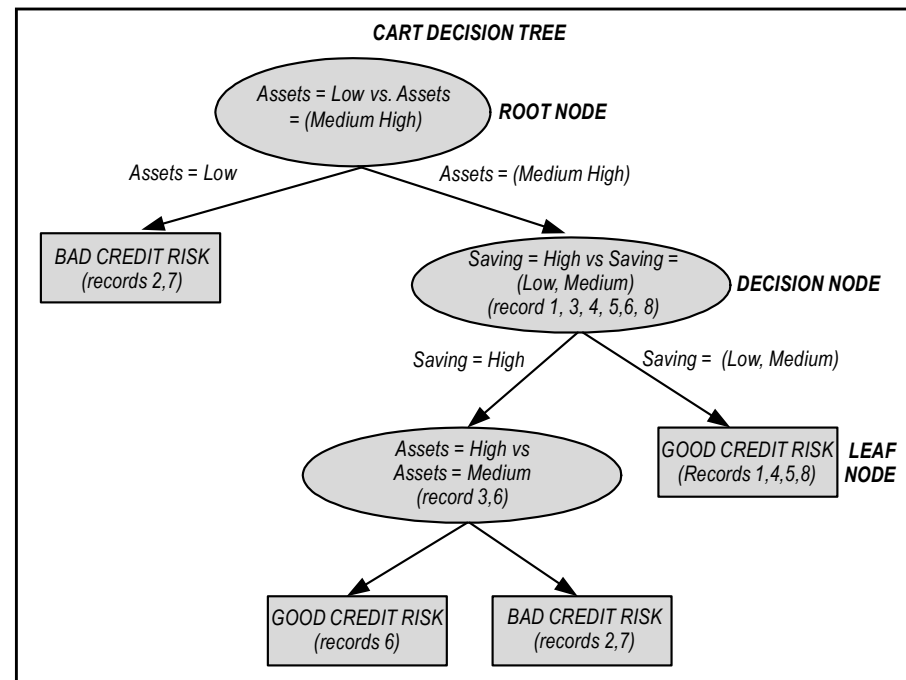
Adapun pemilihan *split* yang akan digunakan, yaitu dengan menyusun perhitungan nilai ϕ (s/t) yang baru tanpa melihat *split 4*, *record 2 dan 7*, pada Gambar 5.3 berikut.¹⁸



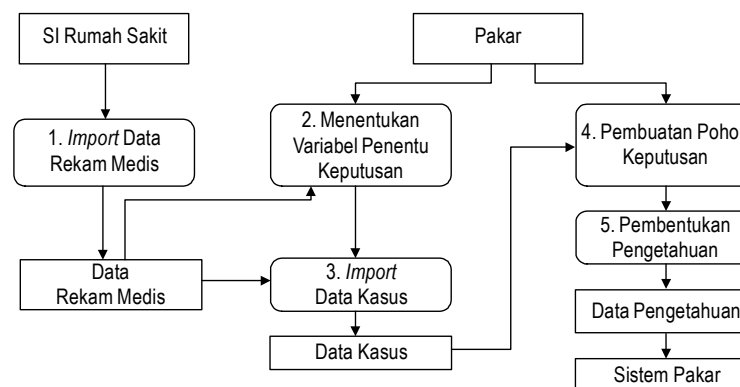
Gambar 5.3
Model Pohon Keputusan

Sumber: Mitchell (2003)

Demikian seterusnya hingga akhirnya dibentuk *leaf node* dan membentuk *decision tree* yang utuh (*fully grown form*).¹⁹



Proses akuisisi pengetahuan yang secara biasanya dalam sistem pakar dilakukan oleh sistem pakar. Dalam sistem ini akan dilakukan dengan urutan proses yang ditunjukkan pada Gambar 5.4. berikut.²⁰



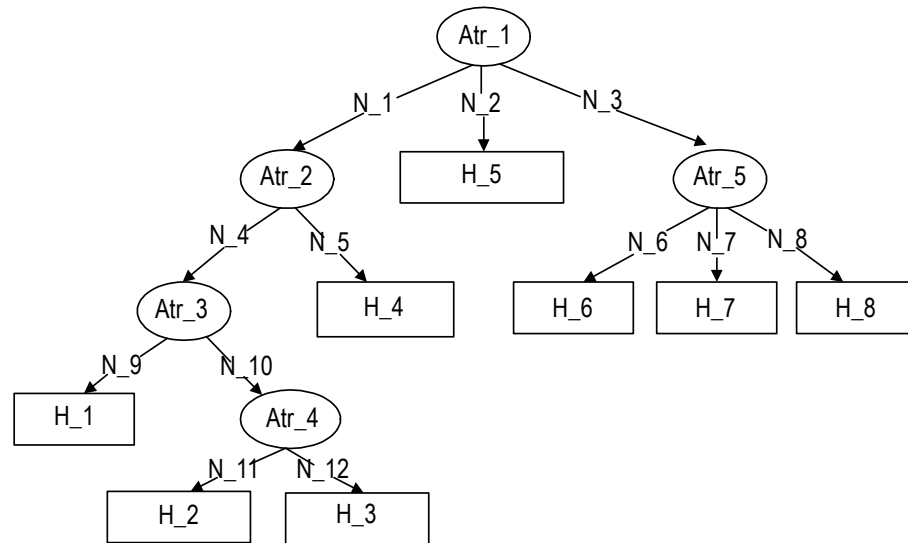
Gambar 5.4
Proses Akuisisi Pengetahuan Pohon Keputusan
Sumber: Mitchell (2003)

¹⁸ Op.Cit., Mitchell, dkk., *Pengelolaan...*, 2003, hlm. 205.

¹⁹ Op.Cit., Mitchell, dkk., *Pengelolaan ...*, 2003, hlm. 207.

²⁰ Op.Cit., Mitchell, dkk., *Pengelolaan ...*, 2003, hlm. 209.

Hasil pembentukan pohon keputusan menghasilkan pohon keputusan yang tampak pada Gambar 5.5 berikut.²¹



Gambar 5.5
Hasil Pembentukan Pohon Keputusan
Sumber: Mitchell (2003)

Lambang bulat pada pohon keputusan melambangkan *node* akar atau cabang (bukan daun), sedangkan kotak melambangkan *node* daun. Pengetahuan yang terbentuk berupa kaidah produksi dengan format: jika premis, konklusi *node-node* akar akan menjadi premis dari aturan, sedangkan *node* daun akan menjadi bagian konklusinya. Dari gambar pohon keputusan pada Gambar 5.5 dapat dibentuk aturan sebagai berikut:²²

jika Atr_1 = N_1;
Atr_2 = N_4;
Atr_3 = N_9;
maka H_1.
jika Atr_1 = N_1;
Atr_2 = N_4;
Atr_3 = N_10;

Atr_4 = N_11;
maka H_2.
jika Atr_1 = N_1;
Atr_2 = N_4;
Atr_3 = N_10;
Atr_4 = N_12;
maka H_2.
jika Atr_1 = N_1;
Atr_2 = N_5;
maka H_4.
jika Atr_1 = N_2;
maka H_5.
jika Atr_1 = N_3;
Atr_5 = N_6;
maka H_6.
jika Atr_1 = N_3;
Atr_5 = N_7;
maka H_7.
jika Atr_1 = N_3;
Atr_5 = N_8;
maka H_8.

Model *case based reasoning* dapat digunakan sebagai metode akuisisi pengetahuan dalam aplikasi sistem pakar diagnosis penyakit. Aturan yang dihasilkan sistem ini mampu digunakan untuk mendiagnosis penyakit didasarkan pada data-data pasien. Dalam penentuan diagnosis penyakit belum diimplementasikan derajat kepercayaan terhadap hasil diagnosis tersebut.

D. Model Prosedur dan Proses Pengambilan Keputusan Bisnis

1. Model-model Pengambilan Keputusan

Pada dasarnya terdapat dua cara untuk melakukan penilaian keputusan, yaitu sebagai berikut.²³

²³ Loc. Cit., Sondang Siagian, *Teori dan Praktek...*, 1987, hlm 51-52.

²¹ Op.Cit., hlm. 211

²² Op.Cit., Mitchell dkk., *Pengelolaan...*, 2003, hlm. 213.

a. Menggunakan pendekatan yang bersifat pragmatis

Cara menggunakan pendekatan yang bersifat pragmatis, yaitu melihat hasil yang dicapai. Jika hasil yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan, keputusan yang diambil dapat dikatakan sebagai keputusan yang baik, dan sebaliknya. Secara pragmatis, beberapa tolok ukur tambahan yang dapat digunakan dalam menilai tepat tidaknya suatu keputusan, antara lain:

- 1) mutu keputusan yang diambil dalam arti penggabungan yang tepat antara rasionalitas dan kreativitas oleh pengambil keputusan;
- 2) dipertimbangkannya berbagai alternatif yang wajar dan relevan;
- 3) tersedianya informasi yang relevan, mutakhir, dapat dipercaya dan lengkap, serta digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis yang diperlukan;
- 4) pemanfaatan yang ekonomis dari berbagai sumber daya, dana, dan tenaga dalam proses pengambilan keputusan;
- 5) akseptabilitas keputusan yang diambil oleh mereka yang diharapkan akan menjalankan keputusan dan mereka yang akan terkena oleh keputusan yang diambil.

b. Menggunakan pendekatan yang bersifat prosedural

Dalam hal ini, hal yang dinilai adalah proses atau tata cara yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Cara ini berkaitan dengan model dan teknik pengambilan keputusan. Hal yang dilakukan ialah menilai suatu keputusan baik atau tidak berdasarkan cara yang ditempuh untuk menjatuhkan pilihan.

Apabila seorang pengambil keputusan telah mengidentifikasi dan mempertimbangkan semua alternatif yang secara sadar dibatasi, dan telah melalui semua langkah dalam proses pengambilan keputusan, serta menerima konsekuensi tindakan yang diambil, proses pengambilan keputusan yang dilakukannya dapat dipandang sebagai proses yang tuntas.

Beberapa model dan teknik pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut.²⁴

24 *Op.Cit.*, Sondang Siagian, *Teori dan Praktek...*, 1987, hlm. 53.

a. Model optimasi

Sasaran yang ingin dicapai dengan model optimasi adalah dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, organisasi memperoleh hasil terbaik yang paling mungkin dicapai. Sikap pengambil keputusan, norma-norma, serta kebijaksanaan organisasi berperan penting dalam menentukan kriteria yang dimaksud dengan hasil terbaik yang mungkin dicapai.

Menurut Rainey (Siagian, 1987), rasionalitas memiliki arti dan dimensi yang bermacam-macam, tetapi dalam ilmu-ilmu sosial, rasionalitas meliputi komponen-komponen berikut.²⁵

- 1) Para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuannya secara relevan.
- 2) Pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan itu dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut.
- 3) Mereka memeriksa semua alternatif untuk mencapai tujuan.
- 4) Mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

Langkah-langkah dalam model optimasi, setiap keputusan yang diambil merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama dengan analisis proses kebijakan.

Menurut Maulana (ptj) (2002), proses pengambilan keputusan meliputi:²⁶

- 1) melakukan kebutuhan mengenai suatu keputusan;
- 2) menentukan kriteria yang diputuskan;
- 3) menentukan kriteria yang berbobot;
- 4) mengembangkan alternatif;
- 5) menilai beberapa alternatif;
- 6) memilih alternatif.

25 *Op.Cit.*, Sondang Siagian, *Teori dan Praktek...*, 1987, hlm. 54.

26 R. Anthony, et al., *Sistem Pengendalian Manajemen*, diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana, MSM, Edisi Keenam, Jilid I, Jakarta: Banurupa Aksara, 2002, hlm. 10.

Kelebihan teknik pengambilan keputusan model optimasi, antara lain:

- 1) fokus pada pengumpulan data dan kriteria yang telah ditetapkan;
- 2) mengurangi subjektivitas, yaitu mengambil keputusan berdasarkan opini seseorang;
- 3) efisien, karena berdasarkan pemilihan alternatif yang terbaik.

Kekurangan teknik pengambilan keputusan model optimasi, antara lain:

- 1) diasumsikan atau dianggap bahwa ada pengetahuan yang telah dihasilkan;
- 2) model optimasi ini tidak dinamis, harus mengikuti langkah-langkah yang berkaitan;
- 3) dimunculkan secara objektif, tetapi pengambilan keputusan membutuhkan justifikasi pribadi (tidak bebas nilai).

Model optimasi berdasarkan berbagai kriteria yang menonjol, yaitu sebagai berikut.²⁷

- 1) Kriteria Maximin. Metode maximin menjelaskan bahwa pembuat keputusan memusatkan perhatiannya pada atribut terlemah yang dimilikinya. Metode ini tidak banyak menggunakan informasi yang tersedia. Kriteria ini mencari alternatif yang maksimum dari hasil yang minimum dari setiap alternatif. *Pertama*, pembuat keputusan mencari hasil minimum dari setiap alternatif, dan selanjutnya memilih alternatif dengan nilai terbesar dari yang terkecil. Karena memilih alternatif yang memiliki kerugian terkecil, kriteria ini disebut sebagai kriteria keputusan pesimistik. Dengan kata lain, model ini pada intinya memaksimalkan hasil usaha dalam batasan-batasan minimum yang diperhitungkan akan dicapai.
- 2) Kriteria Maximax. Model ini didasarkan pada asumsi yang optimistik bahwa keputusan yang diambil akan mendatangkan hasil maksimum. Dalam praktiknya, hal yang terjadi ialah lebih memaksimalkan usaha agar hasil yang diperoleh dapat semaksimal mungkin.

- 3) Kriteria melewati kesempatan. Model ini bertitik tolak dari pandangan bahwa para pengambil keputusan berpikir dan bertindak dalam kerangka melewati peluang-peluang tertentu, yang apabila melewati peluang itu menyebabkan tersedianya peluang menjadi lebih besar demi meraih keuntungan yang lebih besar pula. Hal penting dari model ini ialah mengidentifikasi secara teliti biaya yang harus dipikul karena hilangnya peluang tertentu, dan memperkecil kerugian yang harus diderita karena ingin memanfaatkan peluang yang lebih besar pada masa yang akan datang.
- 4) Kriteria probabilitas. Model ini berarti pengambilan keputusan harus menggunakan kriteria kemungkinan diperolehnya hasil tertentu sebagai dasar untuk menjatuhkan pilihan. Probabilitas bisa dimulai dari nol, dalam arti tidak ada kemungkinan tercapainya hasil yang diharapkan hingga satu, dalam arti bahwa terdapat kepastian akan diraihinya hasil yang diharapkan dengan diambilnya suatu keputusan tertentu.
- 5) Kriteria nilai materi yang diharapkan. Dalam praktik, penggunaan kriteria ini dimulai dengan penentuan nilai atas hasil yang diperoleh dari setiap alternatif yang dipilih untuk diterapkan. Model ini juga memperhitungkan kemungkinan yang akan timbul jika alternatif tertentu ditempuh.
- 6) Kriteria manfaat, merupakan kelanjutan dari kriteria nilai materi. Terlihat bahwa dengan penggunaan kriteria itu, pengambilan keputusan tidak memedulikan risiko yang mungkin harus dihadapi apabila pilihan dijatuhkan atas berbagai alternatif yang tersedia.

b. Model *satisficing*

Aksentuasi pada pendekatan kuantitatif mempunyai tempat dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan tidak hanya dapat didekati dengan rasio, karena dua alasan pokok, yaitu:²⁸

- 1) tidak mungkin informasi yang relevan, mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya selalu tersedia;

27 Fachmi Basyaib, *Teori Pengambilan Keputusan*, Cet. Ke-1, Jakarta: Grasindo, 2006, hlm. 132.

28 Richard, *Management (Manajemen)*, Jakarta: Salemba Empat, Edisi Ke-6, 2003, hlm. 409.

- 2) tidak semua kemungkinan tentang konsekuensi yang akan timbul dapat diperkirakan secara tepat sebelumnya.

Model *satisficing* berarti pengambil keputusan memilih alternatif solusi pertama yang memenuhi kriteria keputusan minimal. Masalah kompleks disederhanakan. Pengambil keputusan menggapai persyaratan minimal dan bangga dengan keputusannya. Model ini dipilih karena dua keyakinan, yaitu:

- 1) ketidakmampuan pengambil keputusan untuk menganalisis semua informasi;
- 2) pada tahap tertentu dalam proses pengambilan keputusan, timbul berbagai beban yang tidak dapat dipikul dalam bentuk waktu, uang, tenaga, dan frustrasi dalam usaha memperoleh informasi tambahan.

Meskipun demikian, penggunaan model *satisficing* tetap memiliki tempat bagi pertimbangan berbagai jenis alternatif yang mungkin ditempuh. Berbeda dengan model optimasi, yang membandingkan berbagai alternatif untuk melihat kelebihan dan kekurangan masing-masing, dalam model *satisficing* setiap alternatif dinilai tanpa terlalu memikirkan perbandingannya dengan alternatif lain. Terdapat empat cara untuk membedakan model *satisficing* dengan optimasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Dalam menguji suatu tindakan yang akan diambil hanya beberapa atau bahkan hanya satu persyaratan yang dipertimbangkan, sedangkan pertimbangan lain tidak diperhitungkan lagi.
- 2) Berbagai alternatif diuji secara berurut dan apabila ditemukan satu alternatif yang dipandang memadai, usaha untuk mencari alternatif lain dihentikan.
- 3) Secara sadar jumlah alternatif dibatasi, dan pengujian terhadap setiap alternatif dilakukan secara acak.
- 4) Pertimbangan menyetujui atau menolak tidak dikaitkan satu sama lain, tetapi diuji secara independen. Semua alternatif diperlakukan sama, yang berarti keputusan ditangani dengan cara yang sama, seperti halnya keputusan yang kurang penting.

Variasi model *satisficing*, yaitu sebagai berikut.

- 1) Ketentuan keputusan tunggal. Pendekatan ini sering menarik untuk diterapkan, terutama karena proses pengambilan keputusan berlangsung dengan cepat dan dengan hasil yang dapat diperhitungkan sebelumnya.
- 2) Variasi eliminasi segi-segi tertentu. Variasi ini bertitik tolak dari usaha penyempitan terhadap pilihan dari berbagai alternatif yang mungkin dipilih. Artinya, suatu kombinasi dari ketentuan keputusan tunggal digunakan secara cepat untuk memilih beberapa alternatif kunci yang dipandang memenuhi syarat-syarat minimal.
- 3) Variasi inkrementasi. Variasi ini berarti pemikiran dipusatkan pada pengurangan dampak berbagai kelemahan nyata dan yang harus segera dihadapi oleh organisasi. Paham inkremental ini cukup realistis karena menyadari bahwa para pembuat keputusan sebenarnya kurang waktu, kurang pengalaman, dan kurang sumber-sumber lain yang diperlukan untuk melakukan analisis yang komprehensif terhadap semua alternatif untuk memecahkan masalah-masalah yang ada. Akan tetapi, paham ini juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental. Misalnya, keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan penganut model inkremental akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan dari kelompok-kelompok yang kuat dan mapan serta kelompok-kelompok yang mampu mengorganisasikan kepentingannya dalam masyarakat. Sementara itu, kepentingan dari kelompok-kelompok yang lemah dan yang secara politis tidak mampu mengorganisasikan kepentingannya praktis akan terabaikan.

Pada model *satisficing* ini, logis dan rasional berada dalam batas yang sempit karena informasi tidak sempurna, kendala waktu, biaya, dan keterbatasan pemahaman.

c. Model *mixed scanning*

Scanning berarti usaha mencari, mengumpulkan, memproses, menilai, dan menimbang informasi yang berkaitan dengan menjatuhkan pilihan tertentu.

Model *mixed scanning* berarti setiap kali seorang pengambil keputusan menghadapi dilema dalam memilih langkah tertentu, satu keputusan pendahuluan harus dibuat tentang sampai sejauh mana berbagai sarana dan prasarana organisasi akan digunakan untuk mencari dan menilai berbagai fungsi dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Para ahli berpendapat bahwa dalam penggunaan model ini, keputusan yang fundamental dibuat setelah pengambil keputusan melakukan pengkajian terhadap berbagai alternatif yang paling relevan, kemudian mengaitkannya dengan tujuan dan sasaran organisasi.²⁹

Unsur-unsur dari pendekatan yang rasional dan inkremental digabungkan. Penggabungan ini dipandang dapat saling mengisi, dalam arti kelebihan pendekatan yang rasional memperkuat kelebihan pendekatan yang inkremental.

Model pengamatan terpadu juga memperhitungkan tingkat kemampuan para pembuat keputusan yang berbeda-beda. Semakin besar kemampuan para pembuat keputusan untuk memobilisasikan kekuasaannya dalam mengimplementasikan keputusan, semakin besar kebutuhannya untuk melakukan *scanning* dan semakin menyeluruh *scanning* itu, semakin efektif pengambilan keputusan. Dengan demikian, model pengamatan terpadu ini merupakan pendekatan kompromi yang menggabungkan pemanfaatan model rasional komprehensif dan model inkremental dalam proses pengambilan keputusan.³⁰

d. Model *heuristic*

Model ini melihat bahwa faktor-faktor internal yang terdapat dalam diri seorang pengambil keputusan lebih berpengaruh daripada faktor-faktor eksternal. Dengan kata lain, seorang pengambil keputusan lebih mendasarkan keputusannya pada konsep-konsep yang dimilikinya berdasarkan persepsi sendiri tentang situasi problematik yang dihadapi. Dalam praktiknya, model ini digunakan apabila para pengambil keputusan tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pendekatan yang matematis atau apabila bagi pengambil keputusan

tidak memiliki kesempatan untuk memanfaatkan berbagai sumber organisasi untuk melakukan pengkajian yang bersifat kuantitatif.

e. Pemilihan model tertentu

Biasanya para pengambil keputusan cenderung memilih model pengambilan keputusan yang sederhana dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal, terutama nilai-nilai organisasi yang dianut dan berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi kedudukannya.³¹

2. Pembuatan Suatu Keputusan Melalui Pohon Keputusan

Pembuatan keputusan melalui pohon keputusan, terdiri atas beberapa tahapan berikut.³²

Tahap 1: membentuk sebuah pohon keputusan; menggambarkan cabang; harus dimulai dari arah kiri ke kanan

- Membuat cabang-cabang alternatif pada titik pilihan. Dimulai dari arah kiri, manajer membuat cabang-cabang alternatif, yaitu promosi besar, promosi kecil, atau tidak ada promosi. Kotak sebelah kiri dinamakan titik pilihan (*choice node*).
- Pada akhir tiap-tiap cabang alternatif, kita menggambarkan kemungkinan hasil sebagai cabang dari titik hasil. Suatu cabang alternatif akan menghasilkan beberapa cabang hasil. Oleh karena itu, harus membuat lingkaran (*outcome node*) pada akhir masing-masing alternatif, kemudian membuat cabang-cabang lagi mengenai dua kemungkinan situasi masa depan, yaitu pasar besar dan pasar kecil.

Tahap 2: membentuk sebuah pohon keputusan; menyisipkan daun

- Menentukan biaya untuk masing-masing alternatif. Pada cabang-cabang alternatif, biaya yang akan dikeluarkan akan ditulis dalam bentuk negatif, yaitu -Rp. 85.000, -Rp. 45.500, dan seterusnya.
- Menentukan probabilitas untuk masing-masing kejadian. Pada masing-masing cabang hasil tercantum probabilitasnya, yaitu masing-masing adalah $p = 0,50$. Nilai probabilitas tersebut dapat diubah setelah diperoleh tambahan informasi, misalnya dari hasil studi pasar.

29 Op.Cit., Richard, *Management...*, 2003, hlm. 411.

30 Op.Cit., hlm. 413.

31 Loc.Cit., S.P. Siagian, *Teori dan Praktek ...*, hlm. 63.

32 Loc. Cit., Mesiono, *Manajemen...*, 2012, hlm. 119.

- c. Menentukan kesuksesan kotor dari masing-masing hasil. Pada akhir dari tiap-tiap cabang hasil terlihat bahwa nilai kesuksesannya, yaitu Rp200.000, Rp100.000, dan seterusnya.

Tahap pertama dan kedua melibatkan pengidentifikasian dan pengumpulan informasi yang relevan dengan situasi keputusan.

Tahap 3: memotong cabang keputusan; mengumpulkan informasi

- a. Menghitung nilai bersih yang diharapkan pada tiap-tiap titik hasil. Misalnya, apabila manajer memilih alternatif untuk melaksanakan promosi dalam skala besar, ia harus membayar atau mengeluarkan biaya sebesar Rp55.000. Namun, ia akan menerima Rp100.000, berdasarkan probabilitas $p = 0,50$ atau Rp50.000 dengan $p = 0,50$. Maka, nilai bersih yang diharapkan (*net expected value = NEV*) pada garpu hasilnya adalah sebagai berikut:

$NEV = -55.000 + 0,50 (100.000) + 0,50 (50.000) = \text{Rp}20.000$. Apabila manajer menerapkan promosi kecil, akan diperoleh:

$NEV = -27.500 + 0,50 (50.000) + 0,50 (50.000) = \text{Rp} 22.000$, jika NEV dihubungkan dengan tidak adanya promosi, hasilnya Rp0,00.

- b. Mengubah masing-masing titik hasil dengan nilai bersih yang diharapkan pada cabang tersebut.

Setelah melalui dua langkah tersebut, manajer telah menghitung nilai bersih yang diharapkan, dikaitkan dengan masing-masing alternatif dan diakhiri dengan menandai (memotong) cabang-cabang yang NEV-nya lebih kecil. Melalui dua langkah berikut manajer bisa mengetahui:

- a. jika probabilitas dan perkiraan kesuksesan (*pay off*) tidak akurat, manajer akan lebih tepat memilih alternatif “promosi yang kecil”;
- b. tanpa studi pasar (*market studi*), hasil yang diharapkan dari alternatif tersebut adalah sebesar Rp22.500.

3. Proses Pengambilan Keputusan dalam Pendekatan SIM

Proses pengambilan keputusan dalam pendekatan SIM memiliki tujuh tahap, yaitu sebagai berikut.³³

Tahap 1: pemahaman dan perumusan masalah

Para manajer sering menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit dikemukakan atau bahkan sering hanya mengidentifikasi masalah, bukan penyebab dasar. Para manajer dapat mengidentifikasi masalah dengan beberapa cara. *Pertama*, manajer secara sistematis menguji hubungan sebab-akibat. *Kedua*, manajer mencari penyimpangan atau perubahan dari yang normal.

Tahap 2: pengumpulan dan analisis data yang relevan

Setelah manajer menemukan dan merumuskan masalah, manajer harus memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer pertama kali harus menentukan data-data yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, kemudian mendapatkan informasi tersebut.

Tahap 3: pengembangan alternatif-alternatif

Kecenderungan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang *feasible* sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah manajer. Pengembangan sejumlah alternatif memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat keputusan yang efektif. Manajer harus memilih suatu alternatif yang cukup baik, walaupun bukan sesuatu yang sempurna atau ideal.

Tahap 4 : evaluasi alternatif-alternatif

Setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternatif, manajer harus mengevaluasi sekumpulan alternatif, manajer harus mengevaluasi untuk menilai efektivitas setiap alternatif.

Tahap 5 : pemilihan alternatif terbaik

Pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternatif. Alternatif terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi bagi manajer dan ketidaksempurnaan kebijakan manajer.

Tahap 6: implementasi keputusan

Setelah alternatif terbaik dipilih, para manajer harus membuat rencana untuk mengatasi berbagai permasalahan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan. Dalam hal ini, manajer

³³ Tata Sutabri, *Sistem Informasi Manajemen*, Yogyakarta: Andi, 2003, hlm. 132-137.

perlu memerhatikan berbagai risiko dan ketidakpastian sebagai konsekuensi dibuatnya keputusan. Pada tahap implementasi keputusan, manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodik dan mempersiapkan tindakan korektif jika masalah baru muncul dalam pembuatan keputusan, serta merancang peringatan dini untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

Tahap 7: evaluasi hasil

Keputusan implementasi keputusan harus selalu dimonitor. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil yang diinginkan.□□

BAB 6

ANALISIS KELAYAKAN USAHA

A. >> Konsep Dasar Analisis Kelayakan Usaha

1. Pengertian Analisis Kelayakan Usaha

Studi kelayakan usaha adalah pengkajian layak-tidaknya bisnis yang dilaksanakan. Studi ini membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar memberikan manfaat ekonomi dan sosial.¹ Studi kelayakan bisnis atau studi kelayakan proyek adalah penelitian dapat-tidaknya proyek dilaksanakan dengan berhasil.

Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam, bertujuan menentukan kemanfaatan atau tidaknya usaha yang akan dijalankan. Kelayakan berarti usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan nonfinansial sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Layak karena memberikan keuntungan bagi perusahaan yang menjalankannya, bagi investor, kreditor, pemerintah, dan masyarakat.²

Investasi yang akan ditanamkan dinyatakan telah layak untuk dikelola karena akan memberikan manfaat. Untuk menentukan layak atau tidaknya usaha diperlukan perhitungan dan asumsi-asumsi dari

1 Yasin Sulchan, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia dengan EYD dan Konstanta Baru*, Surabaya: Amanah, 1995, hlm. 137.

2 Kasmir, *Kewirausahaan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2006, hlm. 34.

segi keuangan perusahaan, sumber daya manusia, dan mekanisme pasar. Oleh sebab itu, proyek diadakan supaya dapat memberikan keuntungan ataupun manfaat berdasarkan perencanaan proyek dan pelbagai pertimbangan yang telah dikaji secara rasional dan komprehensif.

2. Tujuan dan Manfaat Hasil Studi Kelayakan Usaha

a. Tujuan studi kelayakan usaha

Tujuan studi kelayakan usaha, yaitu sebagai berikut.³

- 1) Menghindari risiko kerugian; studi kelayakan bertujuan untuk menghindari risiko kerugian pada masa yang akan datang, yang penuh ketidakpastian. Kondisi ini yang dapat diramalkan akan terjadi atau terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini, fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan risiko yang diinginkan, baik risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.
- 2) Memudahkan perencanaan; ramalan yang terjadi pada masa yang akan datang dapat mempermudah kita dalam melakukan perencanaan. Perencanaan meliputi:
 - a) Berapa jumlah dana yang diperlukan?
 - b) Kapan usaha akan dijalankan?
 - c) Di mana lokasi usaha akan dibangun?
 - d) Siapa yang akan melaksanakannya?
 - e) Bagaimana cara menjalankannya?
 - f) Berapa besar keuntungan yang akan diperoleh?
 - g) Bagaimana mengawasinya jika terjadi penyimpangan?
- 3) Memudahkan pelaksanaan pekerjaan; berbagai rencana yang sudah disusun sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Pengerjaan usaha dapat dilakukan secara sistematis sehingga tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Rencana yang sudah disusun dijadikan acuan dalam mengerjakan setiap tahap yang sudah direncanakan.

- 4) Memudahkan pengawasan; pelaksanaan usaha atau proyek yang sesuai dengan rencana akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dari rencana yang telah disusun. Dengan adanya pengawasan, pelaksana usaha dapat sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya karena merasa ada pihak yang mengawasi sehingga tidak terlambat oleh hal-hal yang tidak perlu.
- 5) Memudahkan pengendalian; pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat mendeteksi terjadinya suatu penyimpangan sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang menyimpang sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

b. Manfaat hasil studi kelayakan usaha

Menurut Suryana (2006), hasil studi kelayakan usaha pada prinsipnya bisa digunakan untuk:⁴

- 1) merintis usaha baru, misalnya membuka toko, membangun pabrik, mendirikan perusahaan jasa, dan membuka usaha dagang;
- 2) mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya untuk menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, mengganti peralatan/mesin, menambah mesin baru, dan memperluas cakupan usaha;
- 3) memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan, misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikasi atau perakitan, dan proyek A atau proyek B.

3. Proses Kelayakan Usaha

Menurut Abbas Sunarya dkk., kelayakan usaha dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut.⁵

a. Tahap penemuan ide atau perumusan gagasan

Pada tahap ini, wirausaha mendapatkan ide untuk merintis usaha baru. Ide tersebut kemudian dirumuskan dan diidentifikasi, misalnya

3 Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2006, hlm. 7.

4 Suryana, *Kewirausahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, hlm. 184.

5 Abbas Sunarya, dkk., *Kewirausahaan*. Yogyakarta: Andi offset, 2011, hlm. 129-131.

kemungkinan bisnis yang paling memberi peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu panjang. Banyak kemungkinan, misalnya bisnis industri, perakitan, perdagangan, usaha jasa, atau jenis usaha lain yang dianggap layak.

b. Tahap formulasi tujuan

Tahap ini merupakan tahap perumusan visi dan misi bisnis, seperti visi dan misi bisnis yang akan dijalankan setelah bisnis diidentifikasi; misalnya, apakah untuk menciptakan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat sepanjang waktu ataukah untuk menciptakan keuntungan yang langgeng; atau apakah visi dan misi bisnis yang akan dikembangkan menjadi kenyataan atau tidak? Semuanya dirumuskan dalam bentuk tujuan.

c. Tahap analisis

Tahap ini dilakukan proses sistematis untuk membuat suatu keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahap ini dilakukan seperti prosedur proses penelitian ilmiah yang lain, yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah, menganalisis, dan menarik kesimpulan. Kesimpulan dalam studi kelayakan usaha hanya ada dua, yaitu dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Aspek-aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis meliputi hal-hal berikut.

- 1) Pasar, meliputi produk yang akan dipasarkan, peluang, permintaan dan penawaran, harga, segmentasi, pasar sasaran, ukuran, perkembangan, dan struktur pasar serta strategi pesaing.
- 2) Teknik produksi atau operasi, meliputi lokasi, gedung bangunan, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan penolong, tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan tata letak pabrik atau tempat usaha.
- 3) Manajemen atau pengelolaan, meliputi organisasi, aspek pengelolaan tenaga kerja, kepemilikan, yuridis, lingkungan, dan sebagainya. Aspek yuridis dan lingkungan perlu dianalisis karena perusahaan harus mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak dan harus ramah lingkungan.
- 4) Finansial atau keuangan, meliputi sumber dana atau penggunaannya, proyeksi biaya, pendapatan, keuntungan, dan arus kas.

d. Tahap keputusan

Setelah dievaluasi, dipelajari, dianalisis, dan hasilnya meyakinkan, langkah berikutnya adalah tahap pengambilan keputusan, yaitu bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak.

Karena menyangkut keperluan investasi yang mengandung risiko, keputusan bisnis biasanya didasarkan pada beberapa kriteria, seperti Periode Pembayaran Kembali (*Pay Back Period*, PBP), Nilai Sekarang Bersih (*Net Present Value*, NPV), Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return*, IRR), dan sebagainya. Untuk menganalisis suatu keputusan bisnis dilakukan pengkajian terhadap hal-hal berikut.

- 1) Aset dan kewajiban. Perlu diketahui daftar atau data secara akurat tentang setiap harta dan semua kewajiban (liabilitas) yang akan diambil alih. Keakuratan data tersebut, jika memungkinkan, sebaiknya dinyatakan oleh akuntan *public* yang bersertifikat.
- 2) Piutang usaha. Sebelum membeli suatu bisnis, mintalah daftar umur piutang usaha. Jika memungkinkan, termasuk masalah penagihan yang dihadapi oleh perusahaan selama ini. Mintalah juga bukti mengenai beberapa persen bisnis itu, apakah mampu ditagih dalam kurun waktu tertentu dan apakah piutang dapat ditagih sesuai nilai ekonomisnya.
- 3) Lokasi usaha. Apakah lokasi usaha yang akan dibeli cukup strategis. Jika tidak strategis, berapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk memindahkannya ke lokasi lain yang lebih strategis, terutama dari sudut pasar, bahan baku, dan tenaga kerja.
- 4) Persyaratan istimewa. Apakah ada persyaratan istimewa, misalnya lisensi, izin khusus, dan persyaratan hukum yang lain untuk bisnis tersebut. Apakah persyaratan istimewa tersebut juga termasuk dalam pembelian bisnis. Dengan kata lain, apakah persyaratan istimewa tersebut juga dialihkan kepada pemilik baru.
- 5) Kontrak. Apakah bisnis tersebut terikat dengan kontrak-kontrak yang akan dialihkan kepada pemilik baru. Semua isi kontrak (secara legal dan praktis) yang akan diwarisi harus dipahami. Dapatkah semua kontrak itu dipindahtangankan kepada pemilik, terutama kontrak yang belum jatuh tempo.

4. Esensi Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan (*feasibility analysis*) adalah proses menentukan ide bisnis yang layak diwujudkan. Jika ide tersebut lolos dari analisis kelayakan, langkah berikutnya ialah membangun rencana bisnis yang solid untuk mengeksploitasi ide tersebut. Menurut Zimmer dkk., studi kelayakan dapat memberikan peluang yang menjamin kesuksesan usaha karena dengan studi akan menambah kehati-hatian dalam mengambil kesimpulan usaha yang akan dijalankan dan menghindarkan diri dari kerugian usaha.⁶

Analisis Aspek Produksi atau Operasi

1. Dasar Analisis Produksi dan Operasi

Keputusan yang diambil oleh sebuah organisasi mengenai produk yang ditawarkan mempunyai dampak penting terhadap kinerja perusahaan. Untuk mendapatkan produk yang prima, diperlukan analisis aspek produksi, untuk mempelajari secara mendalam kegiatan produk dalam usaha atau bisnis yang akan dijalankan, sehingga dapat ditentukan layak atau tidaknya produksi dipasarkan.⁷

2. Konsep Produksi dan Operasi

a. Definisi kegiatan produksi dan operasi

Schroeder (1993) memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan produksi dan operasi pada tiga hal, yaitu:⁸

- 1) pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa;
- 2) sistem transformasi yang menghasilkan barang dan jasa;
- 3) pengambilan keputusan sebagai elemen penting dari manajemen operasi.

Ada empat macam pengambilan keputusan yang sering dihadapi dalam manajemen operasional, yaitu:

- 1) peristiwa yang pasti (*certainty*);
- 2) peristiwa tidak pasti (*uncertainty*);
- 3) peristiwa dengan risiko (*under risk*);
- 4) peristiwa akibat konflik antarlembaga (*institutional conflict*).

Pada hakikatnya perencanaan dan pengembangan produk meliputi berbagai macam aktivitas marketing dan hal tersebut merupakan sebuah fungsi yang berorientasi pada konsumen. Manajemen perusahaan melaksanakan strategi ganda, yaitu memperkenalkan perbaikan produk dan penekanan biaya melalui skala ekonomi.

Pihak manajemen melaksanakan strategi yang menawarkan keunggulan nilai ataupun keunggulan harga bagi konsumen analisis dalam aspek produksi yang ditujukan untuk menilai kesiapan perusahaan dalam menjalankan usahanya.

b. Tujuan kegiatan produksi dan operasi

Menurut Kasmir, tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam penilaian aspek produksi adalah menemukan:⁹

- 1) lokasi yang tepat;
- 2) *layout* yang sesuai dengan proses produksi yang dipilih sehingga memberikan efisiensi;
- 3) teknologi yang tepat dalam menjalankan produksinya;
- 4) metode perusahaan yang paling baik;
- 5) kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan saat ini dan pada masa yang akan datang.

Studi aspek produksi dalam studi kelayakan bisnis dilakukan untuk menghasilkan produk setiap tahun sesuai dengan permintaan pasar selama umur proyek ditinjau dari segi kuantitas, kualitas, kontinuitas, ataupun harga.¹⁰

6 T.W. Zimmer dan N.M. Scarborough, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Edisi 5, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hlm. 168.

7 Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis dan Studi Kasus PT Katalog dalam Terbitan*, Jakarta: Kencana, 2006, hlm. 4.

8 S. J. Schroeder, "To Low!": Frank Coiffi on Wittgenstein's 'Lectures of Aesthetics': *Philosophical Investigations*, 16 (4), 1993, hlm. 263.

9 Loc. Cit., Kasmir, *Kewirausahaan...*, 2006, hlm. 74.

10 Djahotman Purba dan Dermawan Sjahrial, *Akuntansi Manajemen*, Edisi I, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2002, hlm. 77.

c. Perencanaan produk

Pengusaha harus memikirkan mutu produk yang bergantung pada berbagai aspek, termasuk desainnya. Sebelum merencanakan desain atau mutu produk, beberapa atribut produk yang diperlukan adalah sebagai berikut.

1) Bentuk produk

Bentuk produk meliputi warna, bungkus, merek, label, dan pelayanan perusahaan. Atribut produk tersebut selalu memiliki dua aspek, yaitu atribut yang menunjukkan aspek *tangible* dan aspek *intangible*.

- a) Aspek *tangible*, yaitu aspek teknis yang tercermin dalam bentuk fisik produknya.
- b) Aspek *intangible*, yaitu aspek sosial budaya yang tercermin pada tanggapan masyarakat terhadap pemakaian produk tersebut.

Dengan demikian, pembeli yang memakai produk dengan desain atau atribut-atribut lainnya (bungkus, merek dagang, dan sebagainya) akan merasa bangga dan berada pada status sosial tertentu.

Menurut Gitosudarmo, dalam perencanaan produk yang akan dihasilkan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut.¹¹

a) Atribut produk

Atribut yang beraspek teknis (*tangible aspect*) adalah yang berkaitan dengan kemampuan teknis dari produk tersebut, misalnya keawetan sepeda motor, enakness musik didengar, nikmatnya rasa makanan, dan sebagainya. Aspek nonteknis merupakan aspek yang kasat mata (*intangible aspect*), seperti persepsi konsumen yang menggunakan produk tertentu.

b) Posisi produk

Posisi produk merupakan pandangan konsumen terhadap posisi dari berbagai produk yang ditawarkan perusahaan. Produk yang berkenan dan produk yang tidak berkenan di hati konsumen dapat dianalisis dengan menggunakan “analisis posisi produk”. Analisis ini

menentukan atribut utama penentu pemilihan suatu produk dari konsumen. Dalam menentukan posisi produk, manajemen harus memerhatikan produk-produk lainnya, terutama produk yang potensial. Penentuan posisi produk yang tepat akan memberikan gambaran tentang kedudukan produk yang dipasarkannya dalam peta persaingan dengan produk-produk lainnya, juga menggambarkan kekuatan dan kelemahan produk dibandingkan dengan produk pesaingnya.

c) Siklus kehidupan produk (*product life cycle*)

Setiap produk akan masuk dalam jangkauan hidup yang berbeda-beda. Ada produk yang masanya panjang, ada pula produk yang masanya sangat pendek. Produk-produk yang bersifat mode memiliki siklus hidup yang pendek. Dengan demikian, daur hidup produk adalah masa hidup produk mulai dari saat dikeluarkan oleh perusahaan sampai dengan tidak disenangi lagi oleh konsumen.

Siklus produk terbagi menjadi empat fase, antara lain sebagai berikut.

- (1) Tahap pengenalan; dalam tahap ini, penjualan perusahaan masih sangat lambat, laba masih rendah, bahkan kadang-kadang rugi karena sangat sulit untuk memperkenalkan produk baru kepada konsumen. Produk tersebut sering diperkenalkan, tetapi tidak banyak masyarakat yang mengetahuinya. Ini berarti perusahaan kurang efektif. Efektivitas tahap ini diukur dari banyaknya masyarakat yang mengenal produk baru.
- (2) Tahap pertumbuhan; tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap pengenalan yang berhasil. Tahap ini ditandai dengan ciri-ciri berikut:
 - (a) para pemakai awal melakukan pembelian ulang, diikuti dengan pembelian-pembeli potensial;
 - (b) tingkat laba tinggi;
 - (c) harga tetap atau naik sedikit;
 - (d) biaya promosi tetap atau naik sedikit untuk menghadapi pesaing;
 - (e) penjualan meningkat secara tajam.
 - (f) biaya produksi per unit turun.

¹¹ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi 3, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 55.

- (3) Tahap kedewasaan; tahap ini menunjukkan adanya masa kejenuhan karena konsumen sudah mulai bosan sehingga akan sulit untuk meningkatkan penjualan produk tersebut. Hal ini tercermin pada garis siklusnya menjadi tidak setajam sebelumnya.
- (4) Tahap penurunan; pada tahap ini masyarakat sudah tidak menyenangi produk tersebut sehingga penjualan akan merosot tajam. Ada beberapa faktor penjualan dalam tahap ini turun, yaitu:
 - (a) kemajuan teknologi;
 - (b) perubahan selera konsumen;
 - (c) ketatnya persaingan dalam negeri dan/atau luar negeri.

2) Portofolio Produk

Portofolio produk menjelaskan keadaan perusahaan yang memiliki beberapa macam produk yang dihasilkannya dan dipasarkannya kepada masyarakat luas. Dalam analisis portofolio ini, seluruh produk yang dipasarkan akan dianalisis secara keseluruhan secara bersama-sama sehingga dari beberapa produk yang dipasarkan itu akan ada produk yang sedang berada pada posisi tertentu dan produk yang lain berada pada posisi berbeda.

d. Perencanaan kebutuhan material

1) Makna perencanaan kebutuhan material

Perencanaan kebutuhan material atau *Material Requirement Planning* (MRP) adalah konsep dalam manajemen produksi yang membahas cara yang tepat dalam perencanaan kebutuhan barang dalam proses produksi sehingga barang yang dibutuhkan dapat tersedia sesuai dengan yang direncanakan.

Perencanaan kebutuhan material dapat mengoordinasikan kegiatan dari berbagai fungsi dalam perusahaan manufaktur, seperti teknik, produksi, dan pengadaan. Oleh karena itu, hal yang menarik dari perencanaan kebutuhan material tidak hanya berfungsi sebagai penunjang dalam pengambilan keputusan, tetapi juga keseluruhan peranannya dalam kegiatan perusahaan.

Sebelum penggunaan perencanaan kebutuhan material, perencanaan pengendalian persediaan dan produksi dilakukan melalui pendekatan reaktif sebagai berikut.

- a) *Reorder point policy*, yaitu persediaan secara kontinu diawasi pengadaan dilakukan apabila jumlah barang persediaan sudah sampai pada tingkat yang ditentukan.
- b) *Periodic order cycle policy*, yaitu persediaan diawasi dan pada setiap periode tertentu sejumlah barang ditambahkan agar jumlah persediaan tetap berada pada tingkat persediaan yang telah ditentukan. Perencanaan kebutuhan material sangat bermanfaat bagi perencanaan kebutuhan material untuk komponen yang jumlah kebutuhannya dipengaruhi oleh komponen lain. Sistem perencanaan kebutuhan material dikendalikan agar komponen yang diperlukan untuk kelancaran produksi dapat tersedia sesuai dengan yang dibutuhkan.

2) Tujuan Perencanaan Kebutuhan Material

Secara umum, sistem Perencanaan kebutuhan material dimaksudkan untuk mencapai tujuan berikut.

- a) Meminimalkan persediaan. Dengan menggunakan metode ini, pengadaan (pembelian) atas komponen yang diperlukan untuk suatu rencana produksi dapat dilakukan sebatas yang diperlukan sehingga dapat meminimalkan biaya persediaan.
- b) Mengurangi risiko karena keterlambatan produksi atau pengiriman. MRP mengidentifikasi banyaknya bahan dan komponen yang diperlukan dari segi jumlah dan waktu dengan memerhatikan waktu tenggang produksi ataupun pembelian komponen sehingga memperkecil risiko tidak tersedianya bahan yang akan diproses yang mengakibatkan terganggunya rencana produksi.
- c) Komitmen yang realistis. Dengan perencanaan kebutuhan material, jadwal produksi diharapkan dapat dipenuhi sesuai dengan rencana sehingga komitmen terhadap pengiriman barang dilakukan secara lebih realistis. Hal ini mendorong meningkatnya kepuasan dan kepercayaan konsumen.
- d) Meningkatkan efisiensi. Perencanaan kebutuhan material juga mendorong peningkatan efisiensi karena jumlah persediaan, waktu produksi, dan waktu pengiriman barang dapat direncanakan lebih baik sesuai dengan jadwal induk produksi.

3) Komponen Perencanaan Kebutuhan Material

Komponen perencanaan kebutuhan material terdiri atas jadwal induk produksi, daftar material, dan catatan persediaan.

- a) Jadwal induk produksi; *Master Production Schedule* (MPS) merupakan gambaran atas periode perencanaan dari suatu permintaan, termasuk peramalan, *backlog*, rencana suplai/ penawaran, persediaan akhir, dan kuantitas yang dijanjikan tersedia *Available to Promise* (ATP). *Master production schedule* disusun berdasarkan perencanaan produksi agregat dan merupakan kunci penghubung dalam rantai perencanaan dan pengendalian produksi. *Master production schedule* berkaitan dengan pemasaran, rencana distribusi, perencanaan produksi, dan perencanaan kapasitas. *Master production schedule* mengendalikan MRP dan merupakan masukan utama dalam proses perencanaan kebutuhan material. Oleh karena itu, *master production schedule* harus dibuat secara realistis, dengan mempertimbangkan kemampuan kapasitas produksi, tenaga kerja, dan subkontraktor. Ketetapan *master production schedule* bervariasi berdasarkan jangka waktu perencanaannya. Perencanaan jangka pendek harus lebih akurat, karena berisi pesanan yang sudah pasti (*fixed order*), kebutuhan distribusi pergudangan, dan kebutuhan suku cadang. Semakin jauh jangka waktu perencanaan ketepatan *master production schedule* semakin berkurang.
- b) Daftar material; definisi yang lengkap tentang suatu produk akhir meliputi daftar barang atau material yang diperlukan bagi perakitan, pencampuran atau pembuatan produk akhir tersebut. Setiap produk mungkin memiliki sejumlah komponen, tetapi mungkin juga memiliki ribuan komponen. Setiap komponen dapat terdiri atas sebuah barang (*item*) atau berbagai jenis barang.
- c) Catatan persediaan; sistem perencanaan kebutuhan material harus memiliki dan menjaga data persediaan yang *up to date* untuk setiap komponen barang. Data ini harus menyediakan informasi yang akurat tentang ketersediaan komponen dan seluruh transaksi persediaan, baik yang sudah terjadi maupun yang sedang direncanakan. Data itu mencakup nomor identifikasi, jumlah barang yang terdapat di gudang, jumlah yang akan dialokasikan, tingkat persediaan minimum (*safety stock level*), komponen yang

sedang dipesan dan waktu kedatangan, serta waktu tenggang (*procurement lead time*) bagi setiap komponen. Data persediaan dapat berupa catatan manual selama *di-up date* hari ke hari. Namun, dengan berkembangnya teknologi dan semakin murah harga komputer, kini banyak perusahaan sudah menggunakan jaringan sistem informasi melalui komputer sehingga apabila barang masuk atau barang terpakai/terjual, datanya bisa langsung diakses/diketahui di semua unit terkait. Salah satu contoh penemuan teknologi yang bermanfaat bagi manajemen persediaan adalah *bar code* (*automatic identification*).

4) Proses Perencanaan Kebutuhan Material

Kebutuhan untuk setiap komponen yang diperlukan dalam melaksanakan MPS dihitung dengan menggunakan prosedur berikut:

- a) *netting*, yaitu menghitung kebutuhan bersih dari kebutuhan kasar dengan memperhitungkan jumlah barang yang akan diterima, jumlah persediaan yang ada, dan jumlah persediaan yang akan dialokasikan;
- b) konversi dari kebutuhan bersih menjadi kuantitas-kuantitas pesanan;
- c) menempatkan suatu pelepasan pemesanan pada waktu yang tepat dengan cara menghitung waktu mundur (*backward scheduling*) dari waktu yang dikehendaki dengan memperhitungkan waktu tenggang agar memenuhi pesanan komponen yang bersangkutan;
- d) menjabarkan rencana produksi produk akhir kebutuhan kasar untuk komponen-komponennya melalui daftar material.

3. Komponen-komponen dalam Analisis Produksi

Beberapa unsur dari aspek produksi atau operasi yang harus dianalisis, yaitu sebagai berikut.¹²

- a. Lokasi operasi, yaitu lokasi yang strategis dan efisien, baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan, misalnya dekat pemasok, konsumen, alat transportasi, atau di antara ketiganya. Selain itu, lokasi bisnis harus menarik agar konsumen tetap loyal.

12 Loc. Cit., Abbas Sunarya dkk., *Kewirausahaan...*, 2011, hlm. 134.

- b. Volume operasi harus relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan kapasitas. Volume operasi yang berlebihan akan menimbulkan masalah baru dalam penyimpanan/penggudangan, yang pada akhirnya akan memengaruhi harga pokok penjualan.
- c. Mesin dan peralatan sesuai dengan perkembangan teknologi masa kini dan masa yang akan datang dan harus disesuaikan dengan luas produksi agar tidak terjadi kelebihan kapasitas.
- d. Bahan baku, bahan penolong dan sumber daya yang diperlukan harus cukup tersedia. Persediaan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan sehingga biaya bahan baku menjadi efisien.
- e. Tenaga kerja, sesuai yang diperlukan dan sesuai kualifikasinya. Jumlah dan kualifikasi karyawan harus sesuai dengan keperluan jam kerja dan kualifikasi pekerjaan untuk menyelesaikannya.

4. Model Analisis Produksi dan Operasi

a. Definisi fungsi produksi

Fungsi produksi adalah *“Economic refer to this transformation of resources into goods and services as the production function for all operation systems the general goals is to create some kinds of value added, so that the output are worth more to consumers than just the sum of the individual inputs.”*¹³ Dengan demikian, fungsi produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang, mengubah sesuatu yang nilainya lebih rendah menjadi sesuatu yang memiliki nilai lebih tinggi dengan menggunakan sumber daya yang ada, seperti bahan baku, tenaga kerja, mesin, dan sumber-sumber lainnya sehingga produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan pada konsumen.

Dengan demikian, untuk membuktikan produksi tersebut telah berjalan atau tidak, diperlukan pemeriksaan manajemen. Program pemeriksaan manajemen pada fungsi produksi yang akan dilakukan, yaitu perencanaan dan pengendalian produksi, tenaga kerja produksi, fasilitas produksi, dan pelaksanaan proses produksi.

b. Tujuan utama fungsi produksi

Tujuan utama fungsi produksi adalah mengatasi efisiensi alokatif dalam penggunaan *input* faktor dalam produksi dan distribusi yang dihasilkan pendapatan untuk faktor-faktor. Berdasarkan asumsi-asumsi tertentu, fungsi produksi dapat digunakan untuk memperoleh sebuah produk marjinal untuk setiap faktor, yang berarti pembagian yang ideal dari pendapatan yang dihasilkan dari *output* ke pendapatan karena masing-masing faktor *input* produksi.

c. Fungsi-fungsi produksi

Fungsi produksi adalah fungsi yang menentukan *output* dari perusahaan untuk semua kombinasi masukan. Sebuah fungsi meta-produksi (kadang-kadang fungsi *metaproduction*) membandingkan praktik entitas yang ada mengonversi *input* menjadi *output* untuk menentukan fungsi praktik produksi yang paling efisien dari entitas yang ada, apakah praktik produksi yang paling efisien layak atau produksi praktik yang paling efisien yang sebenarnya.¹⁴

Fungsi terpenting dalam fungsi produksi dan operasi terdiri atas empat faktor, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan (*inputs*).
- 2) Jasa-jasa penunjang, merupakan sarana berupa pengorganisasian yang diperlukan untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 3) Perencanaan, merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan pada waktu atau periode tertentu.
- 4) Pengendalian atau perawatan, merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan (*inputs*) pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

¹³ J.R. Everett Adam dan Ronald J. Ebert, *Production and Operation Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995, hlm. 5.

¹⁴ Alpha C. Chiang, *Metode Fundamental dari Matematika Ekonomi*, Edisi Ketiga, McGraw-Hill, 1984, hlm. 322.

d. Teori menentukan fungsi produksi

Fungsi produksi dapat dinyatakan dalam bentuk fungsional sebagai sisi kanan:

$$Q = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$$

yaitu:

$$Q = \text{jumlah output}$$

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ = jumlah *input* faktor (seperti modal, tenaga kerja, tanah atau bahan baku)

Jika Q bukan matriks (yaitu skalar, vektor, atau bahkan matriks diagonal), bentuk ini tidak mencakup produksi bersama, yang merupakan proses produksi yang memiliki beberapa co-produk. Pada sisi lain, jika f peta dari R^n ke R^k , fungsi produksi bersama mengekspresikan penentuan jenis k *output* yang berbeda berdasarkan penggunaan bersama dari jumlah tertentu dari *input* n .

Salah satu formulasi, tidak mungkin relevan dalam praktik adalah sebagai fungsi linear:

$$Q = a + bX_1 + X_2 + cX_3 + \dots$$

a, b, c , dan d adalah parameter yang ditentukan secara empiris.

Formulasi lainnya adalah sebagai Cobb-Douglas fungsi produksi:

$$Q = aX_1^{-1} b^c X_2^{-2}$$

Fungsi produksi Leontief berlaku untuk situasi, yaitu *input* harus digunakan dalam proporsi yang tetap, mulai dari yang proporsi, jika penggunaan satu *input* meningkat tanpa orang lain meningkat, *output* tidak akan berubah. Fungsi produksi diberikan oleh:

$$Q = \min(aX_1, bX_2, \dots)$$

Bentuk-bentuk lain, termasuk elastisitas substitusi yang konstan fungsi produksi (CES), merupakan bentuk umum dari fungsi Cobb-Douglas dan fungsi produksi kuadrat. Bentuk terbaik dari persamaan untuk digunakan dan nilai-nilai parameter (a, b, c, \dots) bervariasi dari perusahaan ke perusahaan dan industri untuk industri. Dalam fungsi produksi jangka pendek setidaknya satu dari X 's (*input*) adalah tetap.

Dalam jangka panjang, semua faktor *input* adalah variabel pada kebijaksanaan manajemen.

C. Analisis Aspek Manajemen

1. Dasar Analisis Manajemen

a. Hakikat, makna, dan tujuan analisis manajemen

Analisis manajemen merupakan suatu kegiatan penelusuran keadaan kemampuan dan sumber daya suatu organisasi, memilahnya ke dalam beberapa faktor dan menilainya untuk dapat menentukan faktor kunci kesuksesan dan strategi dalam mencapai tujuan dan/atau meraih peluang yang memberikan manfaat lebih besar.¹⁵

Hakikat analisis manajemen adalah mencari dan menentukan atau memilih faktor kunci sukses yang akan diberdayakan dan kelemahan yang akan diperbaiki, serta ancaman yang akan diatasi agar organisasi tetap memiliki keunggulan untuk meraih peluang strategis yang memberikan manfaat yang lebih besar dan memuaskan semua *stakeholders* atau mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

b. Dasar pertimbangan pentingnya melakukan analisis manajemen

Beberapa pertimbangan penting melakukan analisis manajemen, yaitu sebagai berikut.¹⁶

- 1) Setiap organisasi, baik pada bidang pemerintahan maupun bisnis menghadapi dua keadaan yang kontradiktif, yaitu dituntut mampu meningkatkan kinerja atau mencapai berbagai tujuan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, keinginan, harapan publik yang berubah terus dan memiliki sumber daya yang mendukung terutama saat mengalami krisis.
- 2) Terjadinya perubahan keadaan lingkungan dengan cepat akan berpengaruh terhadap keadaan internal organisasi sehingga perlu dilakukan suatu analisis agar konsep, prinsip, dan teori yang akan diterapkan selalu dapat disesuaikan, disempurnakan dalam mencapai tujuan atau meraih peluang yang lebih besar.
- 3) Hasil analisis diharapkan mampu menyajikan pilihan alternatif-alternatif yang tepat dan efisien dijalankan.

15 Hansen dan Mowen, *Akuntansi Managerial*, Buku I, Edisi 8, Jakarta: Salemba Empat, 2009, hlm. 71.

16 *Op. Cit.*, Hansen dan Mowen, *Akuntansi...*, 2009, hlm. 73.

- 4) Organisasi yang tidak mampu melakukan perubahan atau penyesuaian dengan perubahan keadaan akan mengalami kesulitan mempertahankan eksistensi, apalagi untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan organisasi.

2. Komponen-komponen dalam Analisis Manajemen

Dalam menganalisis aspek-aspek manajemen terdapat beberapa unsur yang harus dianalisis, yaitu sebagai berikut.¹⁷

- Kepemilikan; unit bisnis yang akan didirikan merupakan milik pribadi atau milik bersama. Apa saja keuntungan dan kerugian dari unit bisnis yang dipilih tersebut?
- Organisasi; jenis organisasi apa yang diperlukan? Apakah organisasi lini, staf, lini dan staf, atau bentuk lainnya? Tentukan jenis yang paling tepat dan efisien.
- Tim manajemen; bisnis akan dikelola sendiri atau melibatkan orang lain secara profesional. Hal ini bergantung pada skala usaha dan kemampuan yang dimiliki wirausaha.
- Karyawan, disesuaikan, baik dalam jumlah maupun kualifikasinya.

3. Model Analisis Manajemen

Berbagai pendekatan terhadap analisis manajemen dikelompokkan dalam kategori berikut.¹⁸

a. Pendekatan empiris atau pendekatan kasus (*empirical or case approach*)

Pendekatan ini menganalisis manajemen dengan menelaah pengalaman melalui berbagai kasus.

Pengalaman merupakan pedoman yang berguna untuk mengetahui alasan pokok suatu tindakan berhasil atau gagal, yang dapat dideteksi apabila keadaan yang berbeda pada masa lampau dan masa sekarang diperhitungkan. Jika tidak demikian, pengalaman dan penelaahan terhadap hal-hal yang terjadi pada masa lampau tidak akan bermanfaat untuk memecahkan masalah masa kini dan masa depan, yang pasti akan berbeda.

17 *Loc. Cit.*, Abbas Sunarya dkk., *Kewirausahaan....*, 2011, hlm. 135.

18 *Op. Cit.*, hlm. 177.

b. Pendekatan perilaku antarpribadi (*interpersonal behaviour approach*)

Pendekatan ini berdasarkan gagasan bahwa manajemen merupakan upaya mencapai hasil melalui orang lain sehingga studi pendekatannya dipusatkan pada hubungan antarpribadi. Oleh sebab itu, pendekatan ini disebut juga hubungan manusiawi, pendekatan kepemimpinan, atau pendekatan ilmu kepribadian.

Pendekatan ini memusatkan perhatian pada aspek manusia dalam manajemen dan keyakinan, "Apabila manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan, mereka seyogianya saling memahami." Oleh karena itu, fokus penelaahan, yaitu terhadap pribadi seseorang, motivasi, dan hubungannya dengan yang lain. Pendekatan ini cenderung menekankan hubungan manusiawi sebagai kiat yang seyogianya dipahami dan dipraktikkan seorang manajer yang bahkan dapat bertindak selaku psikiateramatis.

c. Pendekatan perilaku kelompok (*group behaviour approach*)

Pendekatan ini menekankan perhatian pada perilaku orang-orang dalam kelompok daripada perilaku tiap-tiap orang. Dengan demikian, pendekatan ini cenderung didasarkan pada sosiologi dan psikologi sosial. Dengan demikian, studi tentang manajemen dipandang sebagai studi pola perilaku kelompok.

Studi tentang perilaku kelompok memandang suatu perusahaan sebagai kelompok yang terorganisasi, sebagai tatanan sosial yang terdiri atas banyak unit sosial dengan keseluruhan interaksi sikap, tekanan, dan konflik yang timbul dari latar belakang karakter budaya yang berbeda. Oleh karena itu, dalam pengelolaan menghadapi masalah pola perilaku kelompok, sikap, dan keinginan, bersumber dari aktivitas kelompok dalam perusahaan.

d. Pendekatan sistem sosial yang kooperatif (*cooperative social system approach*)

Pendekatan ini didorong oleh adanya pendekatan perilaku antarpribadi dan kelompok sehingga mempertajam fokus studi tentang hubungan manusia sebagai sistem sosial yang kooperatif.

Pendekatan ini mengacu terhadap pandangan Chester Bernard, yang memandang manajer sebagai orang yang membina dan

melaksanakan fungsi pada sistem sosial yang kooperatif, yang disebutnya sebagai “organisasi”. Dengan kata lain, Barnard memandang sistem sosial sebagai interaksi gagasan, kekuatan, keinginan, dan pemikiran secara kooperatif antara dua orang atau lebih.

Pusat perhatian ditujukan pada unsur-unsur yang menimbulkan sistem kerja sama. Pendekatan sistem sosial yang kooperatif berkaitan dengan studi manajemen. Tentu semua manajer melakukan tugasnya dalam suatu sistem yang kooperatif. Walaupun demikian, kita tidak akan menemukan orang yang disebut manajer berada dalam segala macam sistem sosial yang kooperatif, seorang manajer seyogianya tidak mengabaikan fungsi, prinsip, dan teknik kepemimpinan yang penting dalam mengelola organisasi.

e. Pendekatan sistem sosioteknis (*sociotechnical system approach*)

Pendekatan ini memandang sistem sosial dan sistem teknis harus diserasikan. Jika kedua sistem ini tidak sesuai, seyogianya diadakan perubahan dalam sistem teknik. Pendekatan ini dipusatkan pada produksi, pengurusan kaul, dan berbagai aktivitas, yaitu sistem teknik yang berkaitan dengan manusia. Oleh karena itu, pendekatan ini sangat berorientasi pada perekayasa industri (*industrial engineering*). Walaupun pendekatan ini memberikan manfaat tidak sedikit, masih banyak pengetahuan manajemen yang diperlukan selain penemuan dalam pendekatan ini.

f. Pendekatan teori keputusan (*decision theory approach*)

Pendekatan ini berdasarkan keyakinan bahwa karena para manajer mengambil keputusan, kita harus memusatkan perhatian pada pengambilan keputusan sehingga memunculkan teori tentang pengambilan keputusan.

Para teoretis keputusan menekankan perhatian pada proses pengambilan keputusan, individu dan kelompok pengambil keputusan, dan analisis proses keputusan, yang merupakan batu loncatan untuk mengkaji keseluruhan aktivitas di perusahaan, termasuk perilaku individu, kelompok, struktur organisasi, pengembangan informasi, dan analisis nilai.

Teori keputusan tidak hanya berpusat pada masalah keputusan, tetapi juga mengenai keseluruhan perusahaan sebagai sistem sosial,

termasuk segala sesuatu yang mendahului suatu keputusan dan segala sesuatu yang timbul setelah pengambilan keputusan. Meskipun pendekatan ini cukup penting, tampaknya fokusnya terlalu sempit untuk membangun teori manajemen yang bersifat menyeluruh.

g. Pendekatan sistem (*system approach*)

Teori sistem ternyata dapat diterapkan dalam teori dan ilmu manajemen. Selain memiliki batas-batas, manajemen merupakan sistem yang terbuka bagi lingkungan, artinya selain manajemen terdiri atas subsistem-subsistem, seperti subsistem perencanaan, pengorganisasian, pengisian lowongan, kepemimpinan, dan pengendalian, di pihak lain manajemen terbuka terhadap masukan dari luar (terhadap variabel-variabel eksternal). Misalnya, pada saat menyusun perencanaan perlu diperhatikan variabel-variabel eksternal, seperti pasar-pasar teknologi, kekuatan sosial, politik, peraturan, dan sebagainya.

h. Pendekatan kontingensi atau situasional (*contingency or situasional approach*)

Pendekatan ini menekankan fakta bahwa hal-hal yang dilakukan manajemen bergantung pada keadaan tertentu dan perubahan situasi pekerjaan dan lingkungan, serta perlu memperhitungkan pengaruh tindakan atau pemecahan tertentu terhadap pola perilaku dalam berorganisasi perusahaan.

i. Pendekatan peran manajerial

Pendekatan ini menekankan pengamatan dan menyampaikan hal-hal yang sebetulnya dilakukan para manajer dan arti kegiatan (peran) manajerial itu.

Mintzberg berkesimpulan bahwa para manajer tidak melaksanakan penggolongan klasik dari fungsi-fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan sebagainya, tetapi mereka melakukan berbagai kegiatan lainnya. Dari hasil penelitiannya, Mintzberg menyimpulkan bahwa manajer mengisi suatu seri dari sepuluh peran, yaitu sebagai berikut.

1) Peran antarpribadi, yaitu:

- a) seremonial dan sosial (mengondisi upacara dan tugas sosial sebagai utusan organisasi);

- b) pemimpin;
 - c) penghubung (khususnya dengan pihak luar).
- 2) Peran informasional, yaitu:
- a) penerima informasi;
 - b) penyebar informasi (ke dalam);
 - c) juru bicara (informasi keluar).
- 3) Peran sehubungan dengan keputusan, yaitu:
- a) kewirausahaan;
 - b) menangani gangguan;
 - c) alokasi sumber;
 - d) negosiasi.

j. Pendekatan operasional (*operational approach*)

Pendekatan ini berusaha mengumpulkan pengetahuan yang berkaitan dengan bidang manajemen serta memadukan konsep, teori, prinsip, dan teknik yang mendukung tugas manajerial.

Pendekatan operasional mengakui adanya inti sentral dalam pengetahuan manajemen. Hal-hal, seperti karyawan, staf, departementasi, penilaian manajerial, teknik pengendalian manajerial, kepemimpinan, dan sebagainya hanya ditemukan apabila manajer terlibat di dalamnya.

Akan tetapi, pendekatan ini juga menggunakan pengetahuan dari bidang-bidang lain, seperti teori sistem, teori komunikasi, konsep matematis, dan ilmu perilaku. Karena pendekatan operasional menggunakan fungsi-fungsi manajemen, pendekatan ini sering diacu sebagai aliran proses manajemen.

Selain itu, pendekatan ini merupakan satu cara untuk memadukan pengetahuan yang berguna dan relevan dari semua aliran dan pendekatan.¹¹¹

BAB 7

ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI

A. Konsep Dasar Analisis Kelayakan Investasi

1. Pengertian Studi Kelayakan Investasi

Menurut Suad Husnan dan Suwarsono, studi kelayakan proyek adalah penelitian tentang dapat- tidaknya proyek dilaksanakan dengan berhasil.¹ Studi kelayakan ini dilengkapi dengan analisis yang disebut manfaat dan pengorbanan (*cost and benefit analysis*), termasuk semua manfaat dan pengorbanan sosial (*social cost and social benefit*).

Menurut Suryana, studi kelayakan bisnis atau disebut juga analisis proyek bisnis adalah suatu penelitian tentang layak-tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara kontinu.² Studi ini pada dasarnya membahas konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha.

1 Suad Husnan dan Suwarsono, *Studi Kelayakan Proyek*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1994, hlm. 4.

2 Suryana, *Kewirausahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2000, hlm. 139.

2. Aspek-aspek dan Tujuan Studi Kelayakan Investasi

Studi kelayakan investasi/proyek meliputi tiga aspek, yaitu:³

- ekonomis proyek bagi proyek (sering disebut sebagai manfaat finansial);
- ekonomis proyek sebagai tempat proyek dilaksanakan (manfaat ekonomis nasional);
- sosial proyek bagi masyarakat sekitarnya.

3. Karakteristik Studi Kelayakan Investasi

Menurut Suad Hasan dan Suwarsono, dalam studi kelayakan perlu diketahui karakteristik proyek, misalnya ruang lingkup kegiatan, cara kegiatan, evaluasi aspek-aspek yang menentukan keberhasilan sarana yang diperlukan, hasil kegiatan, dan biaya-biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.⁴ Karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut.

- Ruang lingkup kegiatan proyek/investasi. Dalam hal ini perlu dijelaskan bidang-bidang proyek yang akan beroperasi. Misalnya, proyek pendirian pabrik tekstil, apakah pabrik tekstil ini merupakan tekstil yang terpadu atau hanya tahapan tertentu.
- Cara kegiatan proyek dilakukan. Dalam hal ini ditentukan apakah proyek akan ditangani sendiri ataukah akan diserahkan pada (beberapa) pihak lain. Siapa yang akan menangani proyek tersebut?
- Evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan berhasilnya seluruh proyek. Dalam hal ini perlu diidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan usaha semacam ini. Teknik yang bisa dipergunakan adalah dengan mengidentifikasi “*underpinnings*” untuk usaha semacam ini.
- Sarana yang diperlukan oleh proyek; tidak hanya berkaitan dengan material, tenaga kerja, dan sebagainya, tetapi termasuk juga fasilitas pendukung, seperti jalan raya, transportasi.
- Hasil kegiatan proyek tersebut dan biaya-biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.

3 Op. Cit., hlm. 5.

4 Op. Cit., Suad Hasan dkk., *Studi Kelayakan...*, 1994, hlm. 7.

- Akibat yang bermanfaat ataupun yang tidak bermanfaat dari adanya proyek tersebut. Hal ini sering disebut juga sebagai manfaat dan pengorbanan ekonomi dan sosial.
- Langkah-langkah rencana untuk mendirikan proyek beserta jadwal tiap-tiap kegiatan tersebut sampai proyek investasi siap berjalan.

4. Pentingnya Studi Kelayakan Investasi

Hasil studi kelayakan bisnis pada prinsipnya dapat digunakan untuk hal-hal berikut:⁵

- merintis usaha baru, misalnya membuka toko, membangun pabrik, mendirikan usaha jasa, dan membuka usaha dagang;
- mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, mengganti peralatan/mesin, menambah mesin baru, dan memperluas cakupan usaha;
- memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan, misalnya pilihan usaha dagang, usaha barang atau jasa, pabrikasi atau asemblasi, dan proyek A atau B.

B. Konsep Investasi

1. Pengertian Investasi

Menurut Antony dan James S. Reece, investasi adalah “*The proposal is to invest fund, that is capital. At the present time in the expectation of earning return on this money over some future period.*”⁶ Investasi adalah modal yang ditanam sekarang atau saat ini yang diharapkan akan diterima kembali setelah beberapa tahun kemudian. Investasi meliputi semua dana (modal) yang tertanam di suatu perusahaan atau proyek, baik berupa harta lancar maupun harta tetap dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.

M.G. Wriot B. Com menyatakan, “Investasi bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh kembali dana yang telah diinvestasikan dalam aktiva.”⁷

5 Loc. Cit., Suad Hasan dkk., *Studi Kelayakan...*, 1994, hlm. 141.

6 Antony dan James S. Reece, *Management Accounting Principles*, Irwin: Homewood: R. D., 1985, hlm. 613.

7 M.G. Wriot B. Com., “Disorganization and the New Mexico Prison Riot of 1980” (Archive), *American Sociological Review*, Vol. 50, No. 5 (Oct., 1985), hlm. 59.

Untuk lebih memperjelas mengenai investasi, Abas Kartadinata menyatakan, “Investasi adalah konversi uang pada saat sekarang dengan perhitungan untuk memperoleh arus dana atau penghematan arus dana pada masa yang akan datang.”⁸

Dengan demikian, apabila perusahaan mengadakan investasi dalam aktiva tetap, perusahaan akan dapat memperoleh kembali dana yang ditanamkan dengan harapan yang sama dengan investasi aktiva lancar. Perputaran dana yang tertanam pada kedua aktiva itu berbeda. Investasi dalam aktiva lancar diharapkan pengembaliannya dalam waktu singkat dan sekaligus. Adapun dalam investasi aktiva tetap, dana yang tertanam di perusahaan kembali secara keseluruhan dalam waktu beberapa tahun, dan kembali lagi secara berangsur-angsur melalui depresiasi.

2. Jenis Investasi

Ada dua jenis investasi, yaitu investasi dalam aktiva lancar dan investasi dalam aktiva tetap. Pada aktiva lancar, investasi ditanamkan pada persediaan, piutang, atau aktiva lancar lainnya yang pengembaliannya diharapkan dapat diterima dalam waktu singkat, yaitu kurang atau sama dengan satu tahun. Adapun pada aktiva tetap, investasi ditanamkan pada gedung, tanah, mesin-mesin, kendaraan, dan alat-alat kantor yang pengembaliannya diharapkan dapat diterima dalam jangka waktu lebih dari satu tahun atau sesuai dengan umur investasi.

a. Aktiva

Aktiva adalah harta kekayaan perusahaan yang tidak terbatas pada yang berwujud, tetapi juga termasuk pengeluaran yang belum dialokasikan (*charges*) atau biaya yang masih harus dialokasikan pada penghasilan yang akan datang.⁹

Aktiva adalah sumber ekonomi yang dikuasai oleh perusahaan dan masih memberikan kemanfaatan pada masa yang akan datang.¹⁰ Ada beberapa bentuk aktiva, antara lain sebagai berikut.¹¹

1. Aktiva lancar meliputi kas dan sumber ekonomi lainnya, yang dapat dicairkan menjadi kas, dijual atau habis dipakai dalam rentang waktu satu atau selama satu siklus kegiatan normal perusahaan.
2. Aktiva tetap berwujud sumber ekonomi yang berwujud, yang perolehannya sudah dalam kondisi siap untuk dipakai atau dengan membangun terlebih dahulu.
3. Aktiva tetap tidak berwujud mencerminkan hak-hak istimewa atau kondisi yang menguntungkan perusahaan dalam mencapai pendapatan. Bagian aktiva tetap, yaitu sebagai berikut.
 - (a) Tanah adalah bagian dari bumi yang dikuasai perusahaan, yang penggunaannya berkaitannya dengan pelaksanaan kegiatan normal perusahaan.
 - (b) Gedung atau bangunan adalah bangunan milik perusahaan yang penggunaannya berkaitan dengan kegiatan normal perusahaan.
 - (c) Mesin-mesin adalah segenap alat yang digunakan dalam pengolahan barang yang bermanfaat dalam kegiatan normal perusahaan.
 - (d) Kendaraan adalah alat transportasi milik perusahaan yang digunakan sebagai pengangkut barang dan karyawan.
 - (e) Alat-alat perkantoran meliputi perangkat, perabot, dan perkakas perkantoran milik perusahaan yang digunakan dalam kegiatan normal perusahaan.

b. Investasi dalam aktiva

Investasi dalam aktiva dapat dibagi dalam dua aktiva, yaitu aktiva lancar dan aktiva tetap. Sifat kedua aktiva ini pada dasarnya sama, yang membedakan hanya proses pengembalian dana yang ditanam pada tiap-tiap aktiva tersebut. Contoh aktiva, yaitu bentuk inventori, piutang, dan lain-lain, sedangkan investasi dalam aktiva tetap pengembaliannya lebih dari satu tahun, bahkan lebih dari itu, yaitu sesuai dengan umur investasi tersebut.

Investasi dalam aktiva adalah *capital investment is a current cash outlay in the anticipation at benefits to be realised in the future*.¹² Artinya,

8 Abas Kartadinata, *Pengantar Manajemen Keuangan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993, hlm. 37.

9 Munawir, *Analisis Laporan Keuangan*, Yogyakarta: Liberty, 1995, hlm. 14.

10 Slamet Sugiri, *Pengantar Akuntansi 2*, Yogyakarta: YKPN, 1995, hlm. 67.

11 *Op. Cit.*, hlm. 68.

12 James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*, Jakarta: Salemba Empat, 2005, hlm. 41.

sesuatu yang diinvestasikan pada saat ini yang hasilnya dapat diterima kembali dalam jangka waktu tertentu.

Investasi dalam aktiva tetap adalah aktiva tahan lama yang tidak atau yang secara beransur-ansur habis turut dalam proses produksi.¹³ Dengan demikian, aktiva adalah modal yang bersifat relatif dalam jangka pendek, tahan lama (yang tidak atau secara beransur-angsur habis turut dalam proses produksi), dan mengalami proses perputaran dalam waktu yang lama, dan aktiva tetap tersebut mempunyai wujud fisik.

Adapun investasi dalam bentuk aktiva tetap adalah penanaman modal aktiva dengan harapan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan melalui operasinya.¹⁴ Dengan demikian, investasi dalam aktiva tetap merupakan pengorbanan uang kas pada saat ini untuk memperoleh penghasilan pada masa yang akan datang.

Sumber-sumber dana atau modal yang digunakan untuk membelanjai investasi dalam jangka panjang, menurut Bambang Riyanto (1994), adalah sebagai berikut.¹⁵

- (1) Pinjaman obligasi, yaitu surat pengakuan utang yang dikeluarkan pemerintah, perusahaan, dan lembaga lain sebagai pihak yang berutang yang mempunyai nilai nominal tertentu dan kesanggupan untuk membayar bunga secara periodik atas dasar persentase tertentu yang tetap.
- (2) Saham istimewa (*preferred stock*), yaitu saham yang mempunyai hak preferensi tertentu di atas saham biasa, dalam hal ini pembagian dividen dan pembagian kekayaan pada waktu pembubaran perusahaan.
- (3) Saham biasa (*common stock*), yaitu saham yang mendapat persentase keuntungan ataupun kerugian sesuai dengan jumlah saham yang dimiliki.

3. Alasan Perusahaan Mengadakan Investasi

Alasan perusahaan mengadakan investasi adalah sebagai berikut.¹⁶

- a. *Motif ambisi*, yaitu kegiatan yang dilakukan karena berharap agar namanya menjadi tenar dengan dasar pikiran bahwa jika namanya dikenal, artinya ia mampu dan cakap dalam memimpin perusahaan.
- b. *Motif kreasi*, yaitu kegiatan yang dilakukan karena perusahaan selalu berusaha menemukan ide-ide baru yang mengarah pada kemajuan perusahaan, selalu menemukan ide-ide perubahan, dan mengetahui perubahan tersebut, misalnya perubahan ekonomi dan teknologi.
- c. *Motif ekonomi*, yaitu kegiatan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan memperbesar atau mempertahankan yang telah dicapai, misalnya kesempatan untuk menaikkan jumlah penjualan barang perusahaan dengan dasar pemikiran semakin banyak yang terjual, semakin besar keuntungannya.
- d. *Motif spekulasi*, yaitu kegiatannya dilakukan berdasarkan tindakan untung-untungan. Perusahaan belum mengetahui dengan pasti keuntungan yang dicapai sehingga perusahaan berani menanggung risiko.

4. Pertimbangan dalam Investasi

Dalam melakukan investasi, hal-hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut.

- a. Pengeluaran untuk penanaman modal, salah dikeluarkan biasanya tidak dapat ditarik kembali tanpa mengakibatkan kerugian.
- b. Keputusan pembelanjaan modal akan memengaruhi profitabilitas, pasar, dan lain-lain pada kemudian hari.
- c. Keputusan investasi sangat dipengaruhi oleh ketidakpastian dan risiko yang relatif tinggi karena adanya keharusan untuk membuat ramalan yang jauh ke depan.
- d. Banyak ragam kebutuhan investasi akan memengaruhi keputusan terhadap pembelanjaan modal yang tepat.

13 Bambang Riyanto, *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*, Jakarta: Erlangga, 1994, hlm. 10.

14 M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Galia Indonesia, 1990, hlm.110.

15 Op. Cit., Bambang Riyanto, *Dasar-...*, 1994, hlm. 114.

16 Djarwanto P.S. dan Pangestu Subagyo, *Statistik Induktif*, Yogyakarta: BPFE, 1993, hlm. 192.

5. **Net Cash Flow:** dalam Kegiatan Investasi

Menurut Gunawan Adisaputra, *cash flow* adalah pengeluaran dan penerimaan yang timbul akibat adanya kegiatan investasi.¹⁷

Cash flow meliputi perencanaan uang kas yang akan diterima pada masa yang akan datang dan pengeluaran uang kas yang akan diterima pada masa yang akan datang. Pengeluaran uang kas tersebut digunakan untuk kegiatan operasi perusahaan.¹⁸

Untuk menilai profitabilitas suatu proyek investasi, dalam rangka pengambilan keputusan investasi diperlukan data mengenai *net cash flow* dari proyek investasi yang bersangkutan. *Net cash flow* adalah *cash flow* sebelum depresiasi, tetapi setelah pajak, apabila proyek investasi dibelanjai dengan modal sendiri. Apabila proyek investasi yang dibelanjai utang mempunyai beban bunga yang tetap, *net cash flow*-nya adalah sebelum bunga dan depresiasi, tetapi setelah pajak.

Pengeluaran uang atau pengorbanan lain yang mempunyai nilai uang tertentu disebut *cash flow*, sedangkan penerimaan uang ataupun penerimaan lain yang mempunyai nilai uang tertentu disebut *cash in flow*.

Karena *cash flow* merupakan taksiran total penerimaan yang diharapkan akan dapat diperoleh, *cash in flow* selanjutnya menutupi pengeluaran yang diperkirakan akan timbul selama periode tertentu atau *cash out flow*.

Metode Analisis/Penilaian Investasi

Metode yang digunakan dalam penilaian investasi adalah sebagai berikut.

1. **Metode Payback Period**

Payback period, menurut Fred Weston dan Eugena F. Brigham, adalah "*Payback period is number of years it takes a firm to recover its original investment from net cash flow*". *Period* adalah jangka waktu yang

diperlukan perusahaan untuk mengembalikan modal investasinya dari *cash flow*. Semakin cepat dana investasi dapat diperoleh kembali, semakin kecil risiko yang ditanggung oleh perusahaan. Selain itu, dana tersebut dapat digunakan untuk kebutuhan lain.

Rumus yang digunakan untuk menghitung *payback period* adalah sebagai berikut:

Jumlah investasi

$$\text{Payback period} = n + (a - b) / c - b \times 1 \text{ tahun}$$

Keterangan:

n = tahun terakhir, yaitu jumlah arus kas belum bisa menutupi investasi mula-mula

a = jumlah investasi mula-mula

b = jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke-n

c = jumlah kumulatif arus kas pada tahun n + 1

Setelah diketahui jangka waktu dari pengambilan investasi ini, selanjutnya dibandingkan dengan umur investasi untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu investasi. Apabila *payback period* dari suatu investasi yang diusulkan lebih pendek daripada *payback period* maksimum, usul investasi tersebut dapat diterima. Sebaliknya, jika *payback period*-nya lebih panjang daripada maksimumnya, usul investasi seharusnya ditolak.¹⁹

Problema utama dari metode ini adalah sulitnya menentukan periode *payback* maksimum yang disyaratkan untuk digunakan sebagai angka pembanding. Secara normatif, tidak ada pedoman yang biasa dipakai untuk menentukan *payback* maksimum. Kelemahan lain dari metode ini adalah pengabaian nilai waktu uang dan aliran kas setelah *period payback*.

2. **Metode Net Present Value (NPV)**

Metode ini ditujukan untuk menilai evaluasi proyek dengan menggunakan *discounted cash flow* atau disebut *present value*. James C. Van Hornen mendefinisikan NPV sebagai "*The present value is a*

17 Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Buku I, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm. 133.

18 P.B. Horton dan C.L. Hunt, *Sosiologi*, Terjemahan Anton Noveanto, Jakarta: Salemba Empat, 1984, hlm. 35.

19 Loc. Cit., Bambang Riyanto, *Dasar-...*, 1994, hlm. 197.

discounted cash flow approach to capital budgeting. With the present value method all cash are discounted to present value using required rate of return."²⁰

Secara sistematis, NPV dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + K)^t}$$

Keterangan:

CF_t = *cash flow pada periode t*

K = biaya modal proyek

n = lamanya proyek tersebut diharapkan

t = periode tahun ke-n

I = investasi awal

Adapun kriteria diterima atau tidaknya suatu usulan investasi dengan menggunakan NPV adalah jika NPV positif, proyek/usulan investasi *feasible* atau diterima, sedangkan apabila NPV negatif, usulan investasi ditolak.

3. Metode *Internal Rate of Return* (IRR)

Internal rate of return adalah untuk mencari suatu tingkat bunga yang akan menyamakan jumlah nilai sekarang dari penerimaan yang diharapkan diterima (*present value of future proceed*), dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran untuk investasi. Dengan kata lain, IRR adalah *discount rate* yang menjadikan NPV sama dengan nol.

IRR didefinisikan sebagai tingkat bunga yang menjadikan jumlah nilai sekarang dari *proceed* yang diharapkan diterima sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal.²¹

Pada metode *internal of return*, yang dicari adalah tingkat pengembalian investasi atau *discount rate* yang akan menjadikan NPV sama dengan nol. Adapun pada metode *net present*, yang dicari adalah *net present value* dengan *discount rate* yang telah ditentukan. Pada

dasarnya, *internal of return* dapat dicari dengan cara *trial dan error* atau sistem coba-coba, yaitu dihitung dahulu PV dari *proceed* yang diharapkan dengan menggunakan *discount rate* dapat ditentukan. Kemudian, hasilnya dibandingkan dengan *investment* dari *outlay* jika PV dari *proceed* lebih besar daripada PV dari investasi, kita harus menggunakan tingkat bunga yang lebih tinggi. Demikian pula sebaliknya.

Cara tersebut dilakukan sampai pada saat menentukan tingkat bunga yang dapat menjadikan NPV dari *proceed* sama besar dengan NPV dari *outlay*-nya. Dengan kata lain, PV sama NPV sama dengan nol. Dengan perumusan matematika, *internal of return* dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$IRR = P_1 - C_1 \times \frac{P_1 - P_2}{C_1 - C_2}$$

Keterangan:

R = *Internal rate* yang dicari

P₁ = Tingkat bunga ke-1

P₂ = Tingkat bunga ke-2

C₁ = NPV ke-1

C₂ = NPV ke-2

Ketentuan untuk pengambilan keputusan dengan menggunakan metode IRR adalah sebagai berikut.

- Apabila IRR lebih besar daripada tingkat biaya modal yang diperhitungkan, proyek investasi layak untuk dilaksanakan.
- Apabila IRR lebih kecil daripada tingkat biaya modal, proyek investasi tersebut ditolak.

Model Analisis Menggunakan Variabel Investasi

Menurut teori Ricardian Equivalence, peningkatan pada defisit anggaran pemerintah akan menstimulasi tabungan swasta karena mereka berekspektasi akan terjadi peningkatan kewajiban pajak pada masa yang akan datang. Sebagai hasilnya, mereka akan mengurangi tingkat konsumsinya dan meningkatkan tabungan. Teori Ricardian

20 James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*, Edisi Kedua Belas, Jakarta: Salemba Empat, 2005, hlm. 150.

21 *Loc. Cit.*, Bambang Riyanto, *Dasar-...*, 1994, hlm. 129.

Equivalence tidak dapat digunakan di negara berkembang (Hadjimicheal *et al.*, 1995) karena diperlukan adanya eksistensi pasar modal yang efisien, yang jarang ditemui pada karakteristik negara-negara berkembang.

Investasi adalah pembelian alat-alat modal, persediaan dagang/inventori, dan struktur usaha, termasuk pembelian rumah baru untuk rumah tangga. Investasi dihubungkan dengan sektor bisnis yang ditambahkan pada persediaan modal fisik. Investasi swasta (*private investment*) adalah *output* dari perusahaan yang disimpan untuk perusahaan.²²

Investasi swasta terdiri atas dua jenis berikut.

1. *Inventory investment*, termasuk di dalamnya semua perubahan dalam persediaan bahan baku (*raw materials*), perlengkapan, dan produk akhir yang dihasilkan oleh perusahaan.
2. *Fixed investment*, termasuk di dalamnya semua produk yang dibeli oleh perusahaan yang tidak ditujukan untuk dijual kembali, terdiri atas *residential* dan *nonresidential investment*. □□

22 Robert J. Gordon, *Macroeconomics*, 6th edition, Harper Collins College Publishers, 1997, hlm. 193.



BAB 8

ANALISIS ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.¹

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi pada waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi pada waktu yang akan datang.²

1 A. Rusdiana dan A. Ghazin, *Asas-Asas Manajemen: Berwawasan Global*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hlm.135-136.

2 T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 1997, hlm. 53.

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi dengan kualitas yang optimal guna mencapai tujuan perusahaan.³

2. Prinsip Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prinsip perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- a. mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan strategi divisi lainnya, yang sesuai dengan strategi perusahaan;
- b. memberikan kepemimpinan yang menekankan pentingnya pengembangan perusahaan dengan melibatkan seluruh divisi dalam perusahaan;
- c. mendirikan unit pusat perencanaan sumber daya manusia, yang bertanggung jawab kepada manajemen senior;
- d. mendefinisikan jangka waktu perencanaan;
- e. menentukan ruang lingkup dan rincian tentang perencanaan sumber daya manusia;
- f. mendasarkan perencanaan sumber daya manusia pada informasi yang paling komprehensif dan akurat.

3. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ketersediaan sumber daya manusia untuk pelaksanaan tugas pada masa yang akan datang sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik. Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk:⁴

- a. menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan datang, mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
- b. menjamin ketersediaan tenaga kerja masa kini ataupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
- c. menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;

- d. mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat;
- e. menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan;
- f. menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan;
- g. menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan;
- h. menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Tujuan khusus perencanaan sumber daya manusia, antara lain:

- a. menyeimbangkan antara biaya penempatan dan pemanfaatan karyawan;
- b. menentukan kebutuhan rekrutmen;
- c. menentukan kebutuhan pelatihan;
- d. mengembangkan manajemen;
- e. menciptakan hubungan karyawan dalam industri.

Intinya, tujuan perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.⁵

4. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada empat model perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.⁶

- a. Sistem perencanaan sumber daya manusia; model ini terdiri atas lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pangauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia.
- b. Sosio-ekonomis battle; model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja dan model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis yang besar.

3 Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2003, hlm. 4

4 Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2009, hlm. 51.

5 S.E. Jackson dan R.S. Schuler, *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/ Organization Psychologists*, New York: West Publishing Company, 1990, hlm. 103.

6 *Op. Cit.*, Mangkunegara, *Manajemen...*, 2003, hlm. 9.

- c. Perencanaan sumber daya manusia dari Vetter. Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan sumber daya manusia.
- d. Model sistem perencanaan sumber daya manusia dari Wayne Cascio. Model ini hanya ada integrasi antara perencanaan strategi, taktik bisnis, dan pasar tenaga kerja.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan SDM yang efektif, Manzini (1996) menyatakan tiga tipe perencanaan yang saling berkaitan dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal, yaitu sebagai berikut.⁷

- a. *Strategic planning*, untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan.
- b. *Operational planning*, untuk menunjukkan *demand* terhadap sumber daya manusia.
- c. *Human resources planning*, yang memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang, yang mengembangkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

5. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa faktor yang sangat memengaruhi proses perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.⁸

a. Faktor internal

Faktor internal dalam perencanaan sumber daya manusia adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi, misalnya anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, serta rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Faktor internal dapat berupa sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem keuangan, sistem pemasaran, dan sistem manajemen pelaksanaan.

⁷ E. Manzini, *Human Resources and Personal Management*, New York: Mc.Graw Hill, 1996, hlm. 409.

⁸ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 84.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar tanggung jawab serta kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, misalnya teknologi, sosial budaya, politik, dan ekonomi. Selanjutnya, hal tersebut berkembang menjadi situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing.

B. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Komponen Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Beberapa komponen dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.⁹

a. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

b. Perencanaan organisasi

Perencanaan organisasi dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Pegawai atau tenaga kerja menjadi faktor penting bagi perencanaan organisasi. Beberapa variabel yang sangat penting dan berpengaruh dalam aktivitas perencanaan, yaitu:

- 1) peramalan bisnis;
- 2) perluasan dan pengembangan usaha;
- 3) perancangan dan perubahan struktur;
- 4) falsafah manajemen;
- 5) peranan pemerintah;
- 6) produk dan kemampuan manusia.

⁹ Loc.Cit., Mangkunegara, *Manajemen...*, 2003, hlm. 6.

c. Pengauditan sumber daya manusia

Proses ini merupakan intensif, penyelidikan, penganalisan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku, yang meliputi penelusuran secara normal dan sistematis mengenai aktivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing pelatihan, pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai upah pegawai, serta moral dan sikap kerja.

Beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumber daya manusia, yaitu:

- 1) kualitas kekuatan kerja; yang dicapai melalui pengalaman pendidikan, pelatihan, dan pengembangan;
- 2) penentuan kualitas; melalui analisis jabatan yang berguna untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan integrasi antar-jabatan;
- 3) daftar kemampuan (*skill*);
- 4) *turnover* kerja (reputasi kerja); hal ini menimbulkan kekosongan pegawai karena pegawai pensiun, berhenti, cuti, izin absen, dan meninggal. Hal ini bertujuan untuk mencegah *turnover* kerja tinggi sehingga diperlukan pengisian kekosongan jabatan dengan segera;
- 5) perubahan secara internal untuk mempromosikan jabatan, penurunan jabatan, dan transfer jabatan.

d. Peramalan sumber daya manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia ditunjukan untuk masa yang akan datang dan peramalan sumber daya manusia lebih menitikberatkan terhadap perubahan eksternal organisasi dan meramalkan sumber daya manusia, memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier.

2. Sistem Kegiatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada dua sistem kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.¹⁰

a. Penyusunan formasi sumber daya manusia

Penyusunan formasi ini disebut pula dengan penyusunan anggaran tenaga kerja. Penyusunan formasi/anggaran sumber daya manusia merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja.

Dalam penyusunan formasi, dasar-dasar yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut.

- 1) Dasar penyusunan formasi; penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.
- 2) Sistem penyusunan formasi; dapat menggunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar-kecilnya beban kerja. Adapun sistem ruang lingkup merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.
- 3) Analisis kebutuhan tenaga kerja; proses analisis yang logis dan teratur untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya adalah setiap pegawai pada unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.
- 4) Anggaran belanja pegawai; disusun dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

b. Penyusunan tenaga kerja

Penyusunan tenaga kerja ditujukan untuk mengisi formasi, yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai,

¹⁰ Loc.Cit., Mangkunegara, *Manajemen...*, 2003, hlm. 8.

pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

Tujuan pengelolaan sistem perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan dan aktivitas perencanaan sumber daya manusia berjalan dengan tepat dan sesuai dengan yang diharapkan.¹¹

3. Implementasi Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia berikut ini dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karier, yaitu sebagai berikut.¹²

a. Rekrutmen identifikasi

Kemungkinan terdapat ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower tradisional*.

b. Perencanaan karier

Menganalisis karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem penelitian dan sistem pengembangan, syarat penelitian, dan sistem promosi.

c. Evaluasi perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan indikator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah orang yang ada dalam organisasi dengan keterampilan yang sesuai. Perencanaan sumber daya manusia juga berguna sebagai *early warning* perusahaan terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan sumber daya manusia, dengan melakukan audit/analisis terhadap sumber daya manusia.

Untuk meneliti perencanaan sumber daya manusia dibutuhkan data, seperti jumlah tipe pekerja di berbagai kategori pekerjaan, golongan, dan tingkat upah.

Hal-hal yang akan dianalisis, yaitu jenis pekerjaan, waktu pelaksanaan tiap jenis pekerjaan, tenaga pelaksana, serta peralatan dan anggaran. Pekerjaan pembangunan sistem komputerisasi akuntansi ini akan dipimpin atau dikepalai oleh seorang pemimpin proyek dengan jabatan keahlian sebagai seorang analisis sistem (*system analyst*).

Beberapa hal yang dianalisis dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.

1) Jenis pekerjaan, waktu, dan tenaga pelaksana.

Pekerjaan pokok, tenaga pelaksana, waktu, dan dana yang dibutuhkan secara berurutan, yaitu:

- a) pengumpulan data;
- b) analisis sistem;
- c) desain sistem;
- d) pembuatan program;
- e) tes sistem;
- f) pelatihan (*training*);
- g) implementasi;
- h) dokumentasi;
- i) penyerahan sistem.

2) Jadwal kegiatan kerja.

3) Biaya pembangunan sistem baru.

Menghitung Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Beban Kerja

1. Pentingnya Menghitung Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Komponen kunci perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang diperlukan. Perencanaan sumber daya manusia bertujuan mencocokkan sumber daya manusia dengan kebutuhan organisasi yang dinyatakan dalam bentuk aktivitas.

11 William J. Stanton, *Prinsip Pemasaran*, Jilid Dua, Edisi Ketujuh, Terjemahan Dadu Sundaru, Jakarta: Erlangga, 1991, hlm. 43.

12 A. Usmara (Ed.), *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta: Amara Books ... Nursanti, 2003, hlm. 61.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia berkaitan dengan hal-hal berikut:¹³

- a. mendapatkan dan mempertahankan jumlah dan mutu karyawan;
- b. mengidentifikasi tuntutan keterampilan dan cara memenuhinya;
- c. menghadapi kelebihan atau kekurangan karyawan;
- d. mengembangkan tatanan kerja yang fleksibel;
- e. meningkatkan pemanfaatan karyawan.

2. Metode Menghitung Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan sumber daya manusia adalah analisis beban kerja. Beban kerja adalah frekuensi rata-rata tiap-tiap jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Moehijat (1979), beban kerja juga dapat berarti berat ringannya suatu pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan yang dipengaruhi oleh pembagian kerja (*job distribution*), ukuran kemampuan kerja (*standard rate of performance*), dan waktu yang tersedia.¹⁴

Metode beban kerja adalah teknik yang paling akurat dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek (*short-term*). Peramalan jangka pendek ini, yaitu satu tahun dan paling lama dua tahun. Teknik analisis ini memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staf standar dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan personalia.¹⁵

3. Penyusunan dan Penghitungan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Langkah-langkah penyusunan kebutuhan sumber daya manusia, yaitu:

- a. menetapkan unit kerja beserta kategori tenaganya;
- b. menetapkan waktu kerja yang tersedia selama satu tahun;
- c. menyusun standar beban kerja;
- d. menyusun standar kelonggaran;

13 Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Mengelola Karyawan*, Buku Wajib Bagi Manajer Lini, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2003, hlm. 311.

14 Moehijat, *Perencanaan Tenaga Kerja*, Bandung: Penerbit Alumni, 1979, hlm. 41.

15 Sunarto dan Sahedy Noor, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan FE-UST, 2001, hlm. 53.

- e. menghitung kebutuhan tenaga per unit kerja. Untuk menghitung beban kerja ini diperlukan hal-hal, seperti standar pelayanan, prosedur kerja tetap, serta uraian kerja (*job description*) bagi setiap tenaga kerja.

D. Penilaian Kinerja Pegawai/Karyawan

1. Konsep Penilaian Kinerja

a. Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.¹⁶ Sistem formal dilakukan untuk mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.¹⁷

Siswanto Sastrohadiwiryono memandang bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga terhadap yang membandingkan atas kinerja dengan uraian/deskripsi jabatan.¹⁸

Beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia untuk menilai, mengukur, memeriksa, mengkaji, serta mengevaluasi secara berkala kinerja karyawan terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan.

b. Tujuan penilaian kinerja

Veithzal Rivai menyatakan bahwa pada dasarnya dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan, tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut.¹⁹

1) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu, yaitu:

- a) mengendalikan perilaku karyawan mengenai cara memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman;

16 Loc. Cit., Veithzal Riva'i, *Manajemen ...*, 2009, hlm. 309.

17 Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, 2008, hlm. 261.

18 Siswanto B. Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi 2, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hlm. 321.

19 Loc. Cit., Veithzal Riva'i, *Manajemen ...*, 2009, hlm. 311.

- b) mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji;
- c) menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan

Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat:

- a) membantu setiap karyawan agar semakin mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya;
- b) menjadi cara dalam membantu setiap karyawan agar mengerti kekuatan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan;
- c) menambah adanya kebersamaan antartiap-tiap karyawan dengan penyelia sehingga setiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan;
- d) menjadi cara untuk memberikan peluang bagi karyawan agar mawas diri dan mengevaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri;
- e) membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi;
- f) membantu dalam berbagai keputusan sumber daya manusia dengan memberikan data setiap karyawan secara berkala (pemutusan hubungan kerja, menetapkan kompensasi pekerjaan, insentif uang, penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi/kenaikan jabatan, dan *training* atau pelatihan).

c. Kegunaan penilaian kinerja

Veithzal Rivai menyatakan bahwa kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut.²⁰

- 1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 2) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- 3) Keperluan perubahan, yang meliputi: (a) perencanaan sumber daya manusia, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan tentang sumber daya manusia, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan umum.

2. Metode, Strategi, dan Proses Penilaian Kinerja

a. Metode penilaian kinerja

Veithzal Rivai menyatakan bahwa metode atau teknik penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut.²¹

1) Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah pada perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi hal-hal berikut.

- a) Skala peringkat (*rating scale*); melakukan suatu penilaian yang berkaitan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.
- b) Daftar pertanyaan (*checklist*); menjelaskan tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya dilakukan oleh atasan.

20 Op. Cit., Veithzal Riva'i, *Manajemen ...*, 2009, hlm. 313.

21 Op. Cit., Veithzal Riva'i, *Manajemen ...*, 2009, hlm. 325.

- c) Metode catatan prestasi; memberikan informasi secara khusus mengenai kinerja karyawan yang digunakan untuk menghasilkan laporan tahunan tentang kontribusi seorang karyawan dalam satu tahun. Kemudian, laporan tersebut diserahkan kepada atasan untuk memberikan saran-saran tentang hasil kerjanya untuk masa yang akan datang.
- d) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS); metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu pada masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
- e) Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approach*); menggunakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2) Penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan bergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian ini meliputi hal-hal berikut.

- a) Penilaian diri sendiri (*self appraisal*); penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
- b) Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*); artinya suatu bentuk penilaian, yaitu karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang.
- c) Penilaian secara psikologis; proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.
- d) Pusat penilaian (*assessment center*); adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah

penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

b. Strategi penilaian kinerja yang efektif

Penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja memerhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut.²²

- 1) Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang objektif, yaitu meliputi hal-hal berikut.
 - a) Relevansi, kesesuaian antara kriteria dan tujuan penilaian kinerja.
 - b) Reliabilitas, terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja. Dalam hal ini, cara melakukan pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut memengaruhi reliabilitas pengukuran.
 - c) Diskriminasi, pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan kinerja hasil pengukuran.
- 2) Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

c. Proses penilaian kinerja

Marihot (2005) menyatakan bahwa program penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut.²³

1) Penentuan sasaran

Penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu.

22 Triton P.B., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Tugu Publisher, 2005, hlm. 97.

23 Marihot T. E Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia, 2005, hlm. 199.

2) Penentuan standar kinerja

Penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar objektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja harus:

- mempunyai standar yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja;
- memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian, apabila digunakan oleh orang lain atau beberapa orang pada waktu yang berbeda, hal ini akan menghasilkan kesimpulan yang sama;
- praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

Metode yang dimaksud dalam hal ini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan, seperti formulir dan pelaksanaannya.

4) Evaluasi penilaian

Proses penilaian kinerja harus memerhatikan hal-hal berikut.²⁴

- Tujuan penilaian harus ditetapkan sebab hal ini akan menjadi acuan dari program penilaian.
- Instrumen penilaian. Hal ini penting karena berkaitan dengan instrumen, di antaranya:
 - teknik yang digunakan, baik *rating scale*, *checklist*, maupun penilaian sendiri atau *management by objective* harus disesuaikan dengan tujuan penelitian.
 - kualitas instrumen yang dicirikan, yaitu *validity* (kesahihan), *reliability* (dapat dipercaya), dan *practicibility* (kepraktisan).

- Standar penilaian harus ditetapkan dahulu, untuk acuan penskoran dan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai karena merasa tidak diperlakukan tidak adil hanya karena standar nilai yang tidak jelas.
- Siapa yang menilai; penilai bisa atasan langsung, diri sendiri, dan sesama karyawan dan atasan (bersama-sama), psikolog dan sebagainya, disesuaikan dengan metode dan tujuan penilaian.
- Siapa yang dinilai; yang dinilai adalah karyawan dan dinilai menurut pekerjaan masing-masing.
- Kapan harus dinilai; jadwal yang paling banyak digunakan adalah setengah tahun.
- Pelatihan bagi penilai; agar penilai dapat terhindar dari kesalahan, seperti kecenderungan terlalu keras, terlalu murah, serupa dengan saya, gender, agama, kesukuan, almamater.
- Feedback*; karyawan menjadikan hasil penilaian untuk memperbaiki kinerja. Adapun bagi perusahaan hasil penilaian berfungsi sebagai pengendali dalam proses pengambilan keputusan.

3. Model Penilai Kinerja Karyawan

a. Pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan

Pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan dalam dua kelompok.²⁵

1) Penilai informal

Penilai informal adalah penilaian yang melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh tiap-tiap karyawan baik atau buruk, penilai ini yaitu masyarakat, konsumen atau rekanan yang diharapkan dapat bersikap objektif.

2) Penilai formal

Penilai formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam ataupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap

24 Op. Cit., Veithzal Riva'i, *Manajemen ...*, 2009, hlm. 342.

25 Loc. Cit., Marihot Hariandja, *Manajemen ...*, 2005, hlm. 201.

setiap karyawan. Penilai formal dibedakan atas dua macam penilaian, yaitu sebagai berikut.

- a) Penilai individual, yaitu atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan kinerja karyawan yang menjadi bawahannya. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan atau ditandatangani.
- b) Penilai kolektif, yaitu tim atau kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian kinerja karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut.

b. Syarat-syarat penilai kinerja karyawan

Suwatno (2003) menyatakan bahwa syarat-syarat penilai, yaitu:²⁶

- 1) jujur, adil, objektif, berpengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada;
- 2) didasarkan atas benar atau salah, bukan atas suka atau tidak suka;
- 3) mengetahui secara jelas uraian pekerjaan setiap karyawan yang akan dinilainya;
- 4) mempunyai kewenangan (*authority*) formal agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
- 5) beragama supaya penilaiannya jujur dan adil;
- 6) memiliki tingkat inteligensi yang tinggi;
- 7) mempunyai pengetahuan yang luas dan mampu berpikir analitis.

c. Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja

Sedarmayanti (2008) mengemukakan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan/prestasi kerja dapat dibedakan menjadi tujuh aspek untuk mengukur penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut.²⁷

- 1) Prestasi kerja; penilai menilai hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan mengenai uraian pekerjaannya.

- 2) Tanggung jawab; kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.
- 3) Ketaatan; karyawan menaati segala peraturan yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi.
- 4) Kejujuran; kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian, baik untuk dirinya sendiri maupun terhadap orang lain, seperti kepada para bawahannya.
- 5) Kerja sama; berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.
- 6) Prakarsa (inisiatif); kemampuan berpikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan, dan membuat keputusan.
- 7) Kepemimpinan; kemampuan untuk memimpin, memengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

Ketujuh aspek tersebut digunakan penulis dalam melakukan penelitian sebagai indikator dari penilaian kinerja (variabel X).

4. Tantangan dan Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian terdapat beberapa tantangan. Hambatan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut.²⁸

a. Kesalahan penilai

Kesalahan yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Hallo effect*, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/subjektif penilai memengaruhi penilaian. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai yang

²⁶ Loc. Cit., Siswanto, *Manajemen...*, 2003, hlm. 323.

²⁷ Loc. Cit., Sedarmayanti, *Manajemen...*, 2008, hlm. 268.

²⁸ Loc. Cit., Marihot Hariandja, *Manajemen ...*, 2005, hlm. 205.

mengesankan seseorang sangat disukai oleh penilai, misalnya seorang karyawan yang cantik memengaruhi penilaian seseorang.

- 2) *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada karyawan sehingga cenderung menilai secara rata-rata.
- 3) *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras sehingga cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, atau sebaliknya, penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya.
- 4) *Personal prejudice*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok tempat pegawai berasal.
- 5) *The recency effect*, yaitu mendasarkan penilaian pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

b. Ketidaksiapan penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian. Hal ini dapat mengakibatkan masalah berikut:

- 1) penilai kurang percaya diri karena penilai tidak memahami elemen-elemen sistem penilaian;
- 2) keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan pegawai yang sedang dinilai;
- 3) kurang waktu yang tersedia untuk melakukan penilaian karena kesibukan para penilai dalam pekerjaan sehari-hari. □□□



BAB 9

ANALISIS PEMASARAN

A. Rumusan Model Analisis Pasar

Dharmesta, Basu Swatha, dan Tani Handoko merumuskan model analisis pasar sebagai berikut.¹

1. Kerangka Dasar Analisis Pasar

a. Informasi dan pasar

Dalam pengertian sederhana, pasar adalah tempat terjadinya transaksi jual beli (penjualan dan pembelian), yang dilakukan oleh penjual dan pembeli pada waktu dan tempat tertentu. Definisi pasar secara luas menurut W.J. Stanton adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk memenuhi kebutuhan, uang untuk belanja, serta kemauan untuk membelanjakannya.

Pada umumnya transaksi jual beli melibatkan produk/barang atau jasa dengan uang sebagai alat transaksi pembayaran yang sah dan disetujui oleh kedua belah pihak yang bertransaksi.

Dalam penilaian aspek pasar dan pemasaran akan dibahas, antara lain cara memperkirakan luas pasar yang diminta dan pasar yang tersedia untuk mengetahui posisi perusahaan dalam industrinya guna merencanakan volume penjualan, termasuk analisis persaingan

¹ Dharmesta, Basu Swatha, dan Tani Handoko, *Manajemen Pemasaran Analisa Perilaku Konsumen*, Yogyakarta: BPFE, 2000, hlm. 122-17.

sehingga dapat merencanakan teknik dan strategi yang tepat serta sesuai untuk memasarkan barang atau jasa dari proyek yang bersangkutan.

b. Market demand (permintaan pasar)

Pengertian permintaan pasar atau suatu produk/jasa menurut Kotler adalah jumlah keseluruhan yang akan dibeli oleh sekelompok konsumen tertentu di daerah, di lingkungan pemasaran tertentu, dan dalam suatu program pemasaran tertentu.

Dalam proses analisis studi kelayakan, analisis pasar dapat dilakukan secara terpisah ataupun sebagai bagian dari keseluruhan studi kelayakan. Studi pasar bisa pula merupakan cara untuk mencari gagasan proyek ataupun untuk menilai kelayakan proyek dari segi pasarnya. Perbedaan antara analisis pasar untuk mencari gagasan proyek dan menilai kelayakan proyek adalah dalam analisis pasar untuk menilai kelayakan proyek, analisis, dan studi yang dilakukan lebih teliti, mendalam, dan lebih lengkap dibandingkan dengan melakukan analisis pasar untuk mencari gagasan proyek.

Pada dasarnya, analisis pasar bertujuan mengetahui seberapa luas pasar produk/jasa yang bersangkutan, pertumbuhan permintaannya, dan jumlah produk/jasa yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

c. Lingkup kajian analisis pasar

Analisis pasar meliputi analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif mengidentifikasi, memisahkan, dan membuat deskripsi pasar, sedangkan analisis kuantitatif menghitung besarnya perkiraan penjualan satu tahun yang akan datang.

Pada umumnya analisis pasar meliputi hal-hal berikut.

- 1) Deskripsi pasar, yaitu daerah atau luas pasar, saluran distribusi dan praktik perdagangan setempat.
- 2) Analisis permintaan masa lalu dan masa sekarang, termasuk besarnya jumlah dan nilai konsumsi barang/jasa yang bersangkutan serta identifikasi konsumen barang/jasa.
- 3) Analisis penawaran barang/jasa pada masa lalu dan masa sekarang (baik impor maupun produksi lokal), juga termasuk informasi mengenai keadaan persaingan, harga penjualan yang terjadi, kualitas, dan strategi pemasaran para pesaing.

- 4) Perkiraan permintaan yang akan datang mengenai barang/jasa yang bersangkutan.
- 5) Perkiraan pangsa pasar (*market share*) proyek dengan mempertimbangkan tingkat permintaan, penawaran, posisi perusahaan dalam persaingan, dan program pemasaran perusahaan.

d. Prosedur analisis pasar

Ada banyak prosedur yang bisa diikuti agar studi pasar berjalan dengan efisien dan efektif. Beberapa prosedur tersebut, yaitu:

- 1) menentukan tujuan studi;
- 2) studi pasar informal;
- 3) studi pasar formal:
 - a) studi data sekunder;
 - b) studi data primer;
- 4) karakteristik permintaan saat ini;
- 5) perkiraan permintaan yang akan datang;
- 6) merencanakan strategi pemasaran;
- 7) menilai kelayakan pasar.

Usaha untuk memperkirakan luas seluruh pasar perlu dilakukan sebelum menentukan pangsa pasar perusahaan. Kesulitan yang sering dihadapi dalam melaksanakan usaha ini adalah memperkirakan luas seluruh pasar bagi produk/jasa baru yang belum pernah ada di pasar.

Hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan pangsa pasar adalah kondisi persaingan, harga yang terjadi, dan pola pertumbuhan pasar selama ini, yaitu sebagai berikut.

- 1) Perkiraan permintaan yang akan datang dengan berbagai teknik peramalan yang ada, baik kuantitatif maupun kualitatif.
- 2) Merencanakan strategi pemasaran. Pada tahap ini, peramalan penjualan telah dilakukan. Peramalan penjualan adalah memperkirakan penjualan yang diharapkan bisa tercapai dalam kondisi perekonomian tertentu, persaingan, dan strategi pemasaran tertentu.

- 3) Menilai kelayakan pasar. Pengambilan keputusan bisa dilakukan pada tahap ini untuk menentukan perlu tidaknya proyek diteruskan penelitiannya pada aspek lain atau tidak. Jika dari hasil penelitian pasar diperoleh kesimpulan tidak ada permintaan produk/jasa yang mencukupi, proyek dinyatakan tidak layak karena diperkirakan tidak akan berhasil pada masa mendatang.

2. *Positioning*

Positioning adalah membangun persepsi relatif satu produk dibandingkan dengan produk lain. Karena penikmat produk adalah pasar, yang perlu dibangun adalah persepsi pasar.

Ada dua macam *positioning*, yaitu sebagai berikut.

- a. *Re-positioning*, yaitu kegiatan yang melibatkan penggantian identitas produk, jalinan kompetitor yang ada, dan mengubah citra yang ada di benak konsumen.
- b. *De-positioning*, yaitu kegiatan untuk mengganti jalinan kompetitor, tujuannya adalah untuk mengganti segmen pasar dan kegiatan ini mengharuskan pemilik merek untuk mengubah citra produk yang ada di benak konsumen.

a. Strategi *positioning* produk

Beberapa hal mendasar dalam membangun strategi *positioning* satu produk, antara lain *positioning* pada:

- 1) fitur spesifikasi produk;
- 2) spesifikasi penggunaan produk;
- 3) frekuensi penggunaan produk;
- 4) alasan memilih produk tersebut dibandingkan pesaing;
- 5) melawan produk pesaing;
- 6) melakukan pemisahan kelas produk;
- 7) menggunakan simbol budaya/kultur;
- 8) proses *positioning* produk.

Pada umumnya, proses *positioning* produk melibatkan upaya berikut:

- 1) mendefinisikan ke segmen pasar tempat produk tersebut akan disaingkan;

- 2) mengidentifikasi dimensi atribut dan kemasan untuk menentukan seberapa besar pasar;
- 3) mengumpulkan informasi dari konsumen tentang persepsi mereka terhadap produk dan produk pesaing, mengukur seberapa jauh persepsi konsumen terhadap produk, mengukur seberapa besar pasar produk pesaing;
- 4) mengukur kombinasi target pasar untuk menentukan variabel marketing dalam melakukan marketing mix;
- 5) menguji ketepatan antara:
 - a) daya saing produk kita dengan produk pesaing;
 - b) posisi produk kita dalam persaingan;
 - c) posisi vektor ideal dalam marketing mix;
 - d) *positioning* produk.

b. Konsep *Positioning*

Secara umum, ada tiga tipe konsep *positioning*, yaitu sebagai berikut.

1) *Functional positions*

- a) memecahkan masalah;
- b) menyediakan manfaat bagi konsumen;
- c) memperoleh persepsi yang menyenangkan dari investor.

2) *Symbolic positions*

- a) peningkatan citra diri;
- b) identifikasi diri;
- c) rasa ikut memiliki dan tingkat penghargaan lingkungan terhadap perusahaan;
- d) membangun pengaruh yang cukup kuat dalam segmen pasar tertentu.

3) *Experiential positions*

- a) mampu menstimulasi sensor motorik;
- b) mampu menstimulasi sensor kognitif.

3. Merek

Merek adalah simbol perwujudan seluruh informasi yang berkaitan dengan produk atau jasa. Merek terdiri atas nama, logo, dan seluruh elemen visual lainnya, seperti gambar, tipografi, warna, dan simbol. Merek juga merupakan visualisasi dari citra yang ingin ditanamkan di benak konsumen. Dalam konteks lain, merek sering menggunakan kata *trademark* (merek dagang).

B. Model Analisis Kelayakan Bisnis dalam Pemasaran

1. Konsep Analisis Kelayakan Bisnis dalam Pemasaran

Aspek pasar studi kelayakan bisnis merupakan inti dari aspek yang harus disusun dari rancangan studi kelayakan bisnis. Dengan kata lain, aspek pasar adalah upaya mengetahui besarnya permintaan pasar yang akan diterima dari masyarakat juga untuk menempatkan posisi yang menguntungkan bagi proyek yang akan dijalankan.

Hal penting yang akan dianalisis dari aspek pasar, yaitu:

- a. permintaan pasar terhadap produk yang akan disediakan;
- b. uraian analisis tingkat persaingan sekaligus strategi dalam pemasaran produk;
- c. hasil metode dari aspek pasar yang dapat menempatkan produk di tengah persaingan.

2. Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran dalam Studi Kelayakan Bisnis

Ada beberapa aspek pasar dan pemasaran yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis, yaitu sebagai berikut.

a. Daya serap pasar

Daya serap pasar merupakan peluang pasar yang dapat dimanfaatkan dalam memasarkan hasil produksi dari usaha/proyek yang direncanakan.

Untuk melihat daya serap pasar terhadap produk yang dihasilkan, pada umumnya dapat dilihat dari segi:

- 1) permintaan, yaitu ada atau tidaknya selera konsumen;
- 2) penawaran, yaitu ada atau tidaknya peluang penawaran;

- 3) *market space*, yaitu peluang pasar yang merupakan selisih dari permintaan dan penawaran;
- 4) *market share*, yaitu peluang pasar yang bisa dimanfaatkan yang merupakan pembagian antara peluang pasar dan jumlah pesaing yang akan masuk ke bisnis yang sama.

b. Penawaran yang ada

Market share menjelaskan tentang hal-hal berikut.²

- 1) Kemampuan perusahaan menguasai pasar, dapat dipandang sebagai salah satu indikator keberhasilan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mempertahankan atau meningkatkan tingkat *market share*. Dengan demikian, pencapaian tujuan dianggap sebagai keberhasilan perusahaan.
- 2) Kedudukan (posisi) perusahaan di pasar persaingan. Berdasarkan tingkat *market share*, kedudukan tiap-tiap perusahaan dapat dilakukan urutan dalam pasar persaingan.

c. Kondisi pasar

Kondisi pasar adalah keadaan pasar yang mendasari proses dan kegiatan pemasaran dari kegiatan usaha yang direncanakan, seperti rantai pemasaran, penetapan harga, sistem pembayaran dan biaya pemasaran, serta program pemasaran.

1) Rantai pemasaran

Rantai pemasaran mempunyai pengaruh dalam mendapatkan margin (keuntungan). Semakin panjang rantai pemasaran dari suatu produk yang dihasilkan, semakin kecil margin yang diterima produsen. Sebaliknya, jika semakin pendek rantai pemasaran, semakin besar margin yang diterima dari setiap unit produksi. Sekalipun demikian, semakin sempit pemasaran dari produk yang dihasilkan. Rantai pemasaran adalah pola tata niaga mulai dari produsen sampai pada konsumen akhir.

2 Op. Cit., Jumingan, *Studi Kelayakan ...*, 2011, hlm. 69.

Margin pemasaran adalah selisih antara harga jual pada tingkat pengecer dan harga jual pada tingkat produsen. Selisih tersebut dihitung dalam persentase.

Cara menghitung margin pemasaran dapat dilakukan sebagai berikut:

HJK

- a) $MP = HJP - 1 \times 100\%$ atau
- b) $MP = MK + BP$

Keterangan:

MP = Margin Pemasaran
HJK = Harga Jual Pengecer
HJP = Harga Jual Produsen
MK = Margin Keuntungan
BP = Biaya Pemasaran

2) Penetapan harga

Tujuan dalam penyusunan studi kelayakan bisnis adalah menilai seberapa jauh sebuah gagasan usaha/proyek dapat menghasilkan *benefit* (manfaat), baik dalam arti *financial benefit* maupun *social benefit*. Dalam arti *financial benefit*, yang diterima dari sebuah gagasan usaha/proyek adalah hasil perkalian antara harga dan jumlah produksi yang dihasilkan. Dengan demikian, tinggi rendahnya *benefit* yang diterima sangat bergantung pada tinggi rendahnya harga dan jumlah produksi yang dihasilkan.

Penetapan harga dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu sebagai berikut.

a) Dengan menentukan keuntungan

Penetapan harga jual dari hasil produksi pada hakikatnya dihitung dengan cara menjumlahkan biaya produksi atau harga pokok pembelian barang per unit serta beban biaya tetap per unit dan menentukan besarnya jumlah keuntungan yang diinginkan.

$$\frac{\text{Biaya produksi per unit}}{\text{Harga jual} = 1 - \text{Margin} / 100}$$

Dalam perhitungan ini, margin ditentukan dengan angka dari 1 sampai dengan 100 dan margin yang diinginkan dinyatakan dalam persentase dari harga jual. Sebagai contoh, biaya produksi per unit diketahui adalah sebesar Rp300,00 dan keuntungan yang ingin diperoleh sebesar 30% maka besarnya harga jual per unit dihitung sebagai berikut:

$$\frac{300 \text{ Harga jual} = 1 - 30 / 100}{= 428,57}$$

Metode selanjutnya, dalam menentukan biaya produksi sebagai ukuran untuk menentukan harga jual dari hasil produksi yang dihasilkan, dihitung dengan melakukan perhitungan dari seluruh komponen biaya dari tiap-tiap produk yang dihasilkan.

b) Dengan anggaran biaya produksi

Penetapan harga dari perhitungan komponen biaya dihitung melalui seluruh biaya (*total cost*) yang dibebankan untuk produk tersebut. Untuk menentukan biaya per unit dari produk yang dihasilkan dapat dihitung dari tiga jenis biaya, antara lain sebagai berikut.

- (1) Biaya bahan baku adalah biaya bahan yang dikeluarkan untuk memproduksi sejumlah barang sesuai dengan jumlah produksi yang direncanakan.
- (2) Biaya kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan terhadap tenaga kerja yang langsung berkaitan dengan produksi. Perhitungan upah tenaga kerja langsung ada yang didasarkan pada upah per unit produksi, upah per jam kerja, dan upah yang didasarkan pada banyaknya produk yang dihasilkan. Jumlah upah langsung yang dikeluarkan, baik dalam satu bulan maupun dalam satu tahun merupakan unsur harga pokok produksi.
- (3) Biaya *overhead* pabrik terdiri atas biaya bahan penolong, biaya listrik, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya penyusutan, biaya pemeliharaan, biaya asuransi, biaya administrasi dan umum, serta biaya lainnya di luar biaya bahan mentah dan upah tenaga kerja langsung.
- (4) Sistem pembayaran dan biaya pemasaran; dalam sistem pembayaran dari hasil penjualan produksi juga perlu diketahui

secara jelas, produk yang dijual dilakukan secara *cash* atau kredit dan berapa besar potongan yang diberikan pada penjual. Demikian pula halnya dalam biaya pemasaran, apakah biaya pemasaran, seperti biaya transportasi, biaya pajak, dan pungutan-pungutan lainnya merupakan beban perusahaan, atau beban pembeli. Jika beban perusahaan tentu keadaan ini memerlukan perhitungan harga pokok produksi dilihat dari biaya pemasaran.

- (5) Program pemasaran, yaitu kesimpulan akhir yang harus disusun secara jelas dan terperinci, antara lain mengenai rencana penjualan, tingkat harga, kebijaksanaan pengadaan bahan baku, kebijaksanaan penyaluran, sistem pembayaran, promosi, yaitu salah satunya dengan periklanan (*advertisement*).

d. Faktor Persaingan

Dalam aspek pemasaran, perusahaan perlu mempelajari faktor persaingan, baik mengenai usaha yang telah ada maupun usaha yang mungkin didirikan pada masa yang akan datang, terutama yang menyangkut luas usaha, teknologi yang digunakan, sumber modal, kebijakan yang digunakan, peranannya dalam menguasai konsumen, serta kelemahan dan keunggulan para pesaing.

Model Analisis *Forecasting* Penjualan

1. Konsep Analisis *Forecasting* Penjualan

a. Pengertian *forecasting*

Forecasting adalah suatu cara untuk mengukur atau menaksir kondisi bisnis pada masa mendatang, yaitu pengukuran dapat dilakukan secara kuantitatif (menggunakan metode matematik dan statistik) dan kualitatif (menggunakan *judgment*/pendapat).³

Realisasi sesuatu hampir tidak pernah sama dengan hal-hal yang diperkirakan, tetapi memperkirakan sesuatu harus dilakukan demi perencanaan yang lebih luas.

Ada beberapa manfaat peramalan untuk perusahaan, yaitu (1) menambah kemampuan perusahaan untuk mengadakan pengawasan

informasi kegiatan tertentu atau memperbaiki proses pemberian laporan; (2) memungkinkan timbulnya *team work* di antara pimpinan; (3) memungkinkan dibuatnya jadwal pembelian, produksi, *budget* penjualan dan *budget* alokasi pengeluaran sehingga diperoleh pedoman dasar bekerja yang relatif lebih tepat.

b. *Forecasting* penjualan

Forecasting penjualan merupakan perkiraan penjualan pada suatu waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data-data yang pernah terjadi dan/atau mungkin akan terjadi. *Forecasting* penjualan adalah teknik proyeksi tentang permintaan konsumen potensial pada suatu periode tertentu dengan menggunakan berbagai asumsi tertentu pula.

Peramalan penjualan adalah dasar dari anggaran penjualan, yang pada akhirnya menjadi dasar untuk semua anggaran operasi lainnya dan sebagai dasar penyusunan anggaran keuangan.

Pengertian peramalan penjualan menurut para ahli, di antaranya sebagai berikut.

- 1) M. Nafarin menyatakan,⁴ “Peramalan penjualan adalah perkiraan penjualan pada waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data-data yang pernah terjadi dan/atau mungkin akan terjadi”.
- 2) Welsch Hilton dan Gordon menjelaskan bahwa ramalan (*forecast*) bukan merupakan rencana, melainkan pernyataan dan/atau penaksiran terukur dari keadaan pada masa datang tentang pokok tertentu (misalnya, pendapatan penjualan) berdasarkan satu atau lebih asumsi yang jelas.⁵

c. Faktor-faktor yang memengaruhi pembuatan *forecasting* penjualan

Ada lima faktor yang memengaruhi suatu *forecast* atau peramalan penjualan, yaitu sebagai berikut.

⁴ M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2000, hlm. 24.

⁵ Welsch, Hilton dan Gordon, *Anggaran*, diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw, Jakarta: Salemba Empat, 2000, hlm. 148.

1) Sifat produk

Pada faktor ini lebih mengedepankan pada sifat produk yang dihasilkan oleh perusahaan; apakah produk ini bisa bertahan dalam jangka waktu yang panjang atau dalam jangka waktu pendek.

2) Metode distribusi

Faktor ini lebih menitikberatkan pada metode distribusi yang digunakan oleh perusahaan; apakah letak perusahaan dekat dengan pasar atau dekat dengan bahan baku.

3) Besarnya perusahaan dibandingkan dengan pesaing

Pada faktor ini, perusahaan lebih melihat pada posisi suatu perusahaan pada pasar, baik perusahaan sebagai *market leader*, *market challenger*, *market follower*, maupun *market niche*.

4) Tingkat persaingan

Faktor ini untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat persaingan dengan perusahaan pesaing.

5. Data historis

Data historis yang diperlukan minimal berjumlah lima tahun terakhir dari perusahaan.

2. Teknik-teknik dalam Peramalan Penjualan

Cara atau metode untuk melakukan penaksiran atau peramalan dapat dibedakan menjadi dua sifat, yaitu sebagai berikut.⁶

- a. Bersifat kualitatif, yaitu cara penaksiran yang menitikberatkan pendapat seseorang. Cara penaksiran semacam ini mempunyai kelemahan yang menonjol, yaitu pendapat seseorang sering diwarnai oleh hal-hal yang bersifat objektif. Dengan demikian, ketepatan hasil taksiran menjadi diragukan.

Adapun beberapa cara penaksiran atau peramalan yang bersifat kualitatif, antara lain:

- 1) pendapat pimpinan bagian pemasaran;
- 2) pendapat para petugas penjualan;

- 3) pendapat lembaga-lembaga masyarakat;
- 4) pendapat konsumen;
- 5) pendapat para ahli yang dianggap memahami.

- b. Bersifat kuantitatif, yaitu cara penaksiran yang menitikberatkan pada perhitungan angka yang menggunakan berbagai metode statistik. Cara peramalan atau penaksiran yang kuantitatif semacam ini diharapkan dapat menghilangkan unsur-unsur subjektif seseorang sehingga hasil taksirannya dapat lebih dipertanggungjawabkan.

3. Model Analisis dalam Peramalan Penjualan

Ada beberapa model analisis dalam peramalan penjualan, di antaranya sebagai berikut.

a. Forecast berdasarkan pendapat (*judgemental method*)

Hal-hal yang dapat dikategorikan *forecast* berdasarkan pendapat (*judgemental method*), terdiri atas sebagai berikut.

1) Pendapat *salesman*

Para *salesman* diminta untuk mengukur kemajuan atau kemunduran segala hal yang berhubungan dengan tingkat penjualan di daerah mereka masing-masing. Kemudian, mereka diminta pula untuk mengestimasi tingkat penjualan di daerah masing-masing pada waktu mendatang.

2) Pendapat kepala bagian pemasaran

Seorang kepala bagian penjualan tentu memiliki pertimbangan dan pandangan yang lebih luas, yang meliputi seluruh daerah penjualan. Pada umumnya, perkiraan kepala bagian penjualan dapat lebih objektif karena mempertimbangkan banyak faktor. Hal ini mungkin juga disebabkan oleh pendidikannya yang relatif lebih tinggi dan pengalamannya yang lebih luas di bidang penjualan.

3) Pendapat para ahli

Kadang-kadang perkiraan yang dibuat oleh *salesman* dan kepala bagian penjualan bertentangan satu dan lainnya sehingga perusahaan

⁶ M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Jakarta: Prana Media, 2000, hlm. 52.

menganggap perlu untuk meminta pertimbangan kepada orang yang dianggap ahli. Mereka disebut konsultan.

4) Survei konsumen

Apabila ketiga pendapat tersebut masih dirasa kurang dapat dipertanggungjawabkan, biasanya diadakan penelitian langsung terhadap konsumen.

b. Forecast berdasarkan perhitungan statistik (*statistical method*)

Forecast berdasarkan perhitungan statistik (*statistical method*), terdiri atas sebagai berikut.

1) Analisis trend

Analisis trend merupakan metode analisis yang ditujukan untuk melakukan suatu estimasi atau peramalan pada masa yang akan datang. Untuk melakukan peramalan dengan baik, analisis membutuhkan berbagai macam informasi (data) yang cukup banyak dan diamati dalam periode waktu yang relatif cukup panjang sehingga dari hasil analisis tersebut dapat diketahui sampai berapa besar fluktuasi yang terjadi dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi terhadap perubahan tersebut.

Menurut Purwanto S.K., *trend* adalah suatu gerakan kecenderungan naik atau turun dalam jangka panjang yang diperoleh dari rata-rata perubahan dari waktu ke waktu dan nilainya cukup rata atau mulus (*smooth*).⁷

a) Garis trend bebas

Metode *trend* bebas cenderung digunakan sebagai analisis pendahuluan yang akan memberikan gambaran awal dari suatu permasalahan yang akan dihadapi. Metode *trend* bebas mencoba melihat pola data amatan melalui tebaran titik dari pasang data penjualan pada setiap waktunya. Berdasarkan tebaran data yang terbentuk dapat diperkirakan *trend* penjualan dari data tersebut.

Metode ini biasanya digambarkan dalam bentuk grafik. Metode ini jarang digunakan dengan alasan, yaitu tidak memerhatikan hitungan kualitatif dan berdasarkan data subjektif, tidak berdasarkan model tertentu, tidak berdasarkan metode deduktif dan induktif, serta tidak logis dan sistematis.

b) Garis trend metode setengah rata-rata (*trend semi average*)

Metode *trend semi average* dapat digunakan untuk keperluan peramalan dengan membentuk suatu persamaan seperti analisis regresi. Metode ini dapat digunakan dengan jumlah data genap ataupun ganjil. Dalam analisis *trend* ini, unsur subjektivitas mulai dihapuskan karena teknik peramalannya sudah menggunakan perhitungan.

Metode *trend* setengah rata-rata menentukan bahwa untuk mengetahui fungsi $Y = a + bx$, semua data historis dibagi menjadi dua kelompok dengan jumlah anggota masing-masing sama.

Data pada metode ini biasanya terdiri atas:

- (1) metode setengah rata-rata dengan data historis dalam jumlah genap;
- (2) metode setengah rata-rata dengan data historis dalam jumlah ganjil;
- (3) persamaan *trend* yang diperoleh dengan menggunakan metode ini, selain dapat digunakan untuk mengetahui kecenderungan nilai suatu variabel dari waktu ke waktu, juga dapat digunakan untuk meramal nilai suatu variabel pada suatu waktu tertentu.

Persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

a = nilai rata rata kelompok 1

b =

n = jumlah data per kelompok

x = jumlah tahun dihitung dari tahun dasar

Langkah-langkah metode setengah rata-rata (*semi average method*), yaitu:

- (1) membagi data dalam dua kelompok sama besar;
- (2) menghitung rata-rata setiap kelompok;

⁷ Suhardi dan Purwanto S.K., *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan*, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat, 2004, hlm. 55-57.

- (3) menghitung nilai "a";
- (4) menghitung Nilai "b";
- (5) menentukan Nilai "X";
- (6) nilai X untuk data genap adalah -3,-1,+1,+3,+5;
dan untuk data ganjil -3,-2,-1,0, +1, +2, +3;
- (7) memberi *score* terhadap waktu yang terkait dengan data penjualan.

Dalam metode *trend semi average* ini, acuannya adalah kelompok pertama. *Score* 0 diberikan bagi data yang berada di tengah dari data yang ada pada kelompok pertama jika datanya ganjil.

Selanjutnya, terhadap data yang sebelumnya diberi *score* -1, -2, -3, dan seterusnya. Terhadap data setelahnya diberi *score* 1, 2, 3, dan seterusnya. Untuk data yang jumlahnya genap, biasanya *score* tidak melibatkan nilai nol. Contohnya, jika datanya ada 4, *score* yang diberikan adalah -3, -1, 1, 3.

c) Garis *trend* matematis

Metode *trend moment* (metode garis lurus) merupakan metode analisis yang dapat digunakan untuk keperluan peramalan dengan membentuk persamaan: $Y = a + bX$, sebagaimana telah diulas pada metode *trend semi avarage*.

Dalam penerapannya, metode ini tidak mensyaratkan jumlah data harus genap. Perbedaan dengan metode *trend semi avarage* terletak pada pemberian *score* nilai X -nya. Dalam hal ini, pemberian *score* X dimulai dari 0, 1, 2, dan seterusnya.

Metode *trend moment* menggunakan persamaan yang berbeda dengan metode setengah rata-rata untuk menaksir nilai a dan nilai b dalam persamaan *trend*:

$$Y = a + bX$$

Dalam mencari koefisien a dan b menggunakan persamaan:

$$\Sigma Y = n \cdot a + b \cdot \Sigma X$$

$$\Sigma XY = a \cdot \Sigma X + b \cdot \Sigma X^2$$

2) Analisis korelasi dan regresi

Analisis korelasi dan regresi digunakan untuk menggali hubungan sebab akibat antara beberapa variabel. Perubahan tingkat penjualan yang akan terjadi tidak hanya ditentukan oleh pola penjualan, tetapi juga ditentukan oleh faktor lain, misalnya jumlah penduduk, pendapatan, dan kondisi perekonomian.

Apabila terdapat pengaruh dari variabel lain atas suatu produk, digunakan formula regresi dan analisis korelasi. Formula regresi yang sering digunakan adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

a = konstanta

b = koefisien regresi

Interpretasi dari koefisien korelasi secara teoretis adalah sebagai berikut.

- a) Jika $0 < r < 1$ berarti variabel X memiliki hubungan positif dan berbanding lurus (linier) dengan variabel Y. Jika nilai variabel X bertambah, nilai variabel Y juga bertambah. Semakin dekat nilai r ke 0 maka semakin lemah kekuatan hubungan kedua variabel tersebut, sebaliknya semakin dekat nilai r ke -1 maka semakin kuat hubungan kedua variabel tersebut.
- b) Jika $r = 0$ berarti variabel X tidak memiliki hubungan linier dengan Y. Artinya, gejala nilai variabel X tidak berpengaruh terhadap variabel Y.
- c) Jika $-1 < r < 0$ berarti variabel X berhubungan dengan variabel Y, tetapi hubungannya negatif. Jika nilai variabel X bertambah, nilai variabel Y justru berkurang.

Dengan angka $r = 0,985$ berarti tingkat kelahiran sangat besar dan positif terhadap tingkat permintaan susu bayi. Jika tingkat kelahiran meningkat, permintaan susu bayi meningkat. Jika tingkat kelahiran menurun, permintaan terhadap susu bayi menurun pula.

1. Pengenalan Analisis Serial Waktu (*Time Series*)

Time series pada dasarnya digunakan untuk melakukan analisis data yang mempertimbangkan pengaruh waktu. Data-data dikumpulkan secara periodik berdasarkan urutan waktu, baik dalam jam, hari, minggu, bulan, kuartal, maupun tahun. Selain itu, analisis *time series* bisa digunakan untuk peramalan data beberapa periode ke depan yang sangat membantu dalam menyusun perencanaan ke depan.

Data *time series* terdapat dalam berbagai bidang, bidang ekonomi data penjualan setiap hari, keuntungan perusahaan dalam setiap tahun, dan total nilai ekspor dalam setiap bulan.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Data *Time series*

Ada empat faktor yang memengaruhi data *time series*. Dalam data ekonomi biasanya kita mendapatkan fluktuasi/variasi dari waktu ke waktu atau disebut dengan variasi *time series*. Variasi ini biasanya disebabkan oleh adanya faktor *trend* (*trend factor*), fluktuasi siklis (*cyclical fluctuation*), variasi musiman (*seasonal variation*), dan pengaruh random (*irregular/random influences*).

- Trend* adalah keadaan data yang menaik atau menurun dari waktu ke waktu. Contoh yang menunjukkan *trend* menaik, yaitu pendapatan per kapita, jumlah penduduk.
- Variasi musiman adalah fluktuasi yang muncul secara reguler setiap tahun yang biasanya disebabkan oleh iklim, kebiasaan (mempunyai pola tetap dari waktu ke waktu). Contoh yang menunjukkan variasi musiman, seperti penjualan pakaian akan meningkat pada hari raya, penjualan buku dan tas sekolah akan meningkat pada awal sekolah.
- Variasi siklis muncul ketika data dipengaruhi oleh fluktuasi ekonomi jangka panjang. Variasi siklis ini bisa terulang setelah jangka waktu tertentu. Variasi siklis biasanya akan kembali normal setiap 10 atau 20 tahun sekali, bisa juga tidak terulang dalam jangka waktu yang sama. Hal ini yang membedakan antara variasi siklis dan musiman. Gerakan siklis tiap komoditas mempunyai jarak waktu muncul dan sebab yang berbeda-beda, yang sampai saat ini

belum dapat dimengerti. Contoh yang menunjukkan variasi siklis seperti industri konstruksi bangunan mempunyai gerakan siklis antara 15-20 tahun, sedangkan industri mobil dan pakaian gerakan siklisnya lebih pendek lagi.

- Variasi random adalah suatu variasi atau gerakan yang tidak teratur (*irregular*). Variasi ini sulit diprediksi. Contoh variasi ini dalam data *time series* karena adanya perang, bencana alam, dan sebab-sebab unik lainnya yang sulit diduga. Total variasi dalam data *time series* merupakan hasil dari keempat faktor tersebut yang memengaruhi secara bersama-sama.

3. Penggunaan Metode dalam *Time Series*

Metode yang sering digunakan dalam analisis runtun waktu adalah *semi average*, *moving average*, dan *least square*. Data *time series* adalah nilai-nilai suatu variabel yang berurutan menurut waktu (misalnya, hari, minggu, bulan, dan tahun).

Model *time series* adalah peramalan nilai masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai masa lampau suatu variabel dan/atau kesalahan masa lampau. Model *time series* lebih sering digunakan untuk peramalan/prediksi.

Dalam teknik peramalan dengan *time series*, ada dua kategori utama yang perlu dilakukan pengujian, yaitu sebagai berikut.

- Metode pemulusan mendasarkan ramalannya dengan prinsip rata-rata dari kesalahan masa lalu (*averaging smoothing past errors*) dengan menambahkan nilai ramalan sebelumnya dengan persentase kesalahan (*percentage of the errors*) antara nilai sebenarnya (*actual value*) dan nilai ramalannya (*forecasting value*).
- Metode dekomposisi mendasarkan prediksinya dengan membagi data *time series* menjadi beberapa komponen dari *trend*, siklis, musiman, dan pengaruh random; kemudian mengombinasikan prediksi dari komponen tersebut (kecuali pengaruh random yang sulit diprediksi).

4. Teknik Pembuatan Model *Trend*

Metode *trend* adalah keadaan data yang menaik atau menurun dari waktu ke waktu.

Ada beberapa teknik dalam membuat model *trend*. Teknik yang sering digunakan adalah metode kuadrat terkecil (*least square method*).

a. Model *trend* linier

Model *trend* linier perkiraan adalah sebagai berikut:

$$\bar{y} = a + bt$$

Keterangan:

\bar{y} adalah data *times series* yang akan diperkirakan.

t adalah variabel waktu.

a dan b adalah konstanta dan koefisien.

a dan b didapat dengan menggunakan formula:

$$a = \bar{y} - b\bar{t}$$

$$\bar{y} = \frac{\Sigma y}{n} \text{ dan } \bar{t} = \frac{\Sigma t}{n}$$

$$b = \frac{\Sigma ty - \frac{\Sigma t \Sigma y}{n}}{\Sigma t^2 - \frac{(\Sigma t)^2}{n}}$$

Contoh 1

Tabel 9.1

Penerimaan Musiman untuk Penjualan Sepatu Merk A
Setiap Tri Wulan dari Tahun 2008-2011
(dalam ribuan lusin)

Peride Waktu/Tahun	Triwulan	Kualitas	t
2008	1	11	1
	2	15	2
	3	12	3
	4	14	4
2009	1	12	5
	2	17	6
	3	13	7
	4	16	8

Peride Waktu/Tahun	Triwulan	Kualitas	t
2010	1	14	9
	2	18	10
	3	15	11
	4	17	12
2011	1	15	13
	2	20	14
	3	16	15
	4	19	16

Dengan menggunakan metode kuadrat terkecil didapat persamaan:

$\bar{y} = 11,90 + 0,394 t$, berdasarkan *trend* masa lalu, kita dapat memprediksi penjualan sepatu olahraga (misalnya, perkiraan penjualan sepatu untuk tahun 2012 triwulan 1, 2, 3, 5.

$$\bar{y}_{17} = 11,90 + 0,394(17) = 18,60$$

$$\bar{y}_{18} = 11,90 + 0,394(18) = 18,99$$

$$\bar{y}_{19} = 11,90 + 0,394(19) = 19,39$$

$$\bar{y}_{20} = 11,90 + 0,394(20) = 19,78$$

Hasil perkiraan penjualan berdasarkan *trend* tidak memerhatikan pengaruh variasi musiman. Jika hasil penjualan sepatu dipengaruhi oleh adanya variasi musiman, hasil perkiraan penjualan yang hanya didasarkan oleh faktor *trend* menjadi kurang baik.

b. Variasi musiman

Salah satu komponen yang memengaruhi data *time series* adalah komponen musiman. Gerakan musiman (*seasonal movement*) merupakan gerakan yang teratur, artinya naik dan turunnya terjadi pada waktu-waktu yang sama. Disebut gerakan musiman karena terjadinya bertepatan dengan pergantian musim dalam satu tahun atau dalam waktu yang singkat, misalnya sebagai berikut.

- 1) Harga beras akan turun pada musim panen padi.
- 2) Penjualan buku akan meningkat pada awal sekolah.
- 3) Jumlah pengunjung ke gedung bioskop akan naik pada malam minggu.

Jika data *time series* dipengaruhi oleh variasi musiman, diperlukan metode peramalan yang lebih baik yang memerhatikan keterlibatan variasi musiman dalam data.

Untuk keperluan analisis data *time series* sering dinyatakan dalam bentuk angka indeks. Apabila menunjukkan ada tidaknya gerakan musiman, kita dapat membuat indeks musiman (*seasonal index*). Indeks musiman adalah angka yang bervariasi terhadap nilai dasar 100. Jika suatu periode musiman mempunyai nilai indeks 100, nilai ini menunjukkan bahwa pada bulan tersebut tidak ada pengaruh musiman.

5. Metode untuk Menghitung Angka Indeks Musiman

Ada beberapa metode untuk menghitung angka indeks musiman, antara lain metode rata-rata sederhana (*simple average method*).

a. Mencari indeks musiman dengan metode rata-rata sederhana

Indeks musiman dapat digunakan untuk menguraikan perkiraan/ramalan penjualan tahunan menjadi perkiraan penjualan per bulan pada tahun mendatang. Untuk mencari indeks musiman dengan metode rata-rata sederhana, kita harus mencari nilai rata-rata untuk setiap bulannya dengan maksud untuk menghilangkan pengaruh *trend*.

Berapa banyak tahun yang digunakan untuk mendapatkan nilai rata-rata bergantung pada banyak tahun terulangnya gerakan siklis yang maksudnya untuk menghilangkan pengaruh dari gerakan siklis (misalnya 5 tahun, 10 tahun, atau lebih).

Dari nilai rata-rata tersebut, kita mencari besarnya persentase terhadap total atau jumlah nilai rata-rata sehingga jumlah nilai rata-rata tersebut menjadi nilai 100 dalam besaran persentase. Indeks musiman didapat dengan cara mengalikan besaran persentase tiap-tiap bulan dengan konstanta 1. 2.

Contoh 1

Tabel 9.2
Data Bulanan Selama 11 Tahun Hasil Penjualan PT Maju Terus
(dalam miliar Rp)

Bulan	Tahun										
	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10
Januari	3,8	2,8	3,3	3,4	3,0	2,9	2,5	3,0	3,2	3,1	2,6
Februari	4,0	2,9	3,4	3,5	3,1	3,0	2,6	3,1	3,3	3,3	2,7
Maret	3,9	2,9	3,3	3,5	3,2	3,0	2,5	3,0	3,3	3,2	2,7
April	3,9	3,0	3,3	3,6	3,2	3,0	2,6	3,2	3,4	3,3	2,7
Mei	4,2	3,0	3,5	3,6	3,3	3,1	2,7	3,2	3,4	3,4	2,8
Juni	4,2	3,1	3,6	3,7	3,2	3,1	2,7	3,3	3,5	3,5	2,9
Juli	4,3	3,1	3,7	3,8	3,3	3,2	2,8	3,2	3,5	3,5	2,9
Agustus	4,3	3,1	3,7	3,9	3,3	3,4	2,8	3,3	3,6	3,6	2,8
September	4,3	3,2	3,8	3,9	3,3	3,4	2,9	3,4	3,7	3,6	2,9
Oktober	4,4	3,2	3,8	4,0	3,4	3,5	2,9	3,4	3,7	3,6	3,0
November	4,4	3,2	3,8	3,9	3,4	3,4	2,9	3,4	3,7	3,6	3,0
Desember	4,3	3,0	3,6	3,7	3,2	3,1	2,7	3,2	3,4	3,4	2,8
Jumlah	50,0	36,5	43,0	44,5	38,9	38,1	32,6	38,2	41,7	41,1	33,8

Contoh 2

Tabel 9.3
Penggunaan Data Menggunakan Data pada Tabel 2

Bulan	Jumlah Penjualan	Rata-rata Penjualan	Persentase terhadap Total	Indeks Musiman
Januari	33,6	3,05	7,64*	91,68
Februari	34,9	3,17	7,94	95,28
....
November	38,7	3,52	8,82	105,84
Desember	36,4	3,31	8,30	99,6
Jumlah	–	39,9	100	1200

Indeks musiman = persentase terhadap total $\times 12$

$$* \frac{3,05}{39,9} \times 100\%$$

Perkiraan hasil penjualan bulanan tahun 2011 dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Indeks musiman}}{1200} \times \text{perkiraan tahunan}$$

$$\text{Januari} : \frac{91,68}{1200} \times \text{Rp}35,3 \text{ miliar} = \text{Rp}2,7 \text{ miliar}$$

$$\text{Februari} : \frac{95,28}{1200} \times \text{Rp}35,3 \text{ miliar} = \text{Rp}2,8 \text{ miliar}$$

....

$$\text{November} : \frac{105,84}{1200} \times \text{Rp}35,3 \text{ miliar} = \text{Rp}3,1 \text{ miliar}$$

$$\text{Desember} : \frac{99,60}{1200} \times \text{Rp}35,3 \text{ miliar} = \text{Rp}2,9 \text{ miliar}$$

Rp35,3 miliar merupakan perkiraan hasil penjualan tahun 2011 yang diprediksi dengan menggunakan *trend*.

b. Metode dekomposisi

Dekomposisi adalah prosedur dalam menganalisis data serial waktu dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor komponen yang ada dalam suatu periode data. Setiap komponen diidentifikasi secara terpisah sehingga pola serial waktu dapat digunakan untuk peramalan kegiatan masa depan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada dasarnya, ada tiga komponen yang membentuk pola suatu data serial waktu. Ketiga komponen tersebut, yaitu gerakan *trend*, musiman (*seasonal*), dan siklis (*cyclical*).

Dekomposisi mengasumsikan bahwa data dibentuk seperti berikut:

$$\text{Data} = \text{Pola} + \text{Error}$$

$$= \text{fungsi} (\text{trend}, \text{musiman}, \text{siklis}) + \text{Error}$$

- 1) *Trend* adalah gerakan yang menunjukkan arah perkembangan (kecenderungan menaik atau menurun).
- 2) Gerakan musiman adalah gerakan yang mempunyai pola tetap dari waktu ke waktu.
- 3) Gerakan siklis adalah gerakan jangka panjang di sekitar garis *trend* (berlaku untuk data tahunan). Gerakan siklis ini akan terulang dalam jangka waktu tertentu atau bisa juga dalam jangka waktu yang tidak sama.
- 4) *Error/irregular* adalah gerakan yang sporadis atau yang tidak tertentu.

Gerakan ini ditimbulkan oleh kejadian yang tidak terduga, seperti perang, gempa bumi, dan sebagainya.

Apabila gerakan *trend*, musiman, siklis, dan *error* masing-masing diberi simbol T, S, C dan I, data serial waktu Y merupakan hasil kali dari 4 komponen tersebut, yaitu:

$$Y = T \times S \times C \times I$$

c. Metode semi *average*

1) Semi *average* jumlah tahun genap dengan pembagian tahun genap

Contoh aplikasi model semi *average* jumlah tahun genap dengan pembagian tahun genap, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 9.4 berikut.

Tabel 9.4
Jumlah Penduduk Kota Depok

Tahun	Jumlah Penduduk	Total Semi Average	Rata-rata Average	Trend	Trend Awal	Trend Akhir
2000	1,160,592	7,691,530	1,281,921.67	-2.5	-3	-2
2001	1,204,310			-1.5	-2	-1
31/12/2002	1,247,969			-0.5	-1	0
1/1/2003	1,335,377			0.5	0	1
2004	1,369,195			1.5	1	2
2005	1,374,087	9,329,941	1,554,990.17	2.5	2	3
2006	1,447,385			3.5	3	4
2007	1,492,638			4.5	4	5
31/12/2002	1,534,974			5.5	5	6
1/1/2009	1,569,674			6.5	6	7
2010	1,617,975	9,329,941	1,554,990.17	7.5	7	8
2011	1,667,295			8.5	8	9

Sumber: Bapenda dan BPS Kota Depok (Murtiningsih: 2013)

Langkah-langkah menggunakan metode semi *average* dengan jumlah tahun genap, yaitu sebagai berikut:

- a) bagi deret data dalam 2 kelompok;
 - b) hitung semi total per kelompok;
 - c) hitung rata-rata tiap kelompok;
- X_1 = rata-rata kelompok 1;
 X_2 = rata-rata kelompok 2;

- d) rata-rata hitung setiap kelompok dianggap sebagai *trend* periode dasar 31/12/2002 atau 1/1/2003 dan nilai *trend* periode dasar 31/12/2008 atau 1/1/2009
- e) nilai *trend* linier dalam tahun-tahun tertentu dapat dihitung dengan rumus:

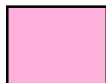
$$Y = a + b(X)$$

***Keterangan:**

Y = nilai *trend* periode tertentu

a = nilai *trend* periode dasar

b = pertambahan *trend* tahun yang dihitung, yaitu:



n = jarak waktu antara periode dasar pertama ke periode dasar kedua

X = jumlah unit tahun yang dihitung dari periode dasar

Jawab:

$$a = 1,281,921.67$$

$$b = X_2 - X_1$$

$$n = 1,554,990.17 - 1,281,921.676$$

$$= 45,511.42$$

$$y = a + b(x)$$

$$= 1,281,921.67 + 45,511.42(x)$$

Trend jumlah penduduk tahun 2012

$$= 1,281,921.67 + 45,511.42(9.5)$$

$$= 1,281,921.67 + 432,358.49$$

$$= 1,714,280 \text{ jiwa}$$

Trend awal penduduk tahun 2012

$$= 1,281,921.67 + 45,511.42(9)$$

$$= 1,281,921.67 + 409,602.78$$

$$= 1,691,524.45 \text{ jiwa}$$

Trend akhir jumlah penduduk tahun 2012

$$= 1,281,921.67 + 45,511.42(10)$$

$$= 1,281,921.67 + 455,114.2$$

$$= 1,737,036 \text{ jiwa}$$

2) Semi *average* jumlah tahun genap dengan pembagian tahun ganjil

Contoh aplikasi model semi *average* jumlah tahun genap dengan pembagian tahun ganjil, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 9.5 berikut.

Tabel 9.5
Jumlah Penduduk Kota Depok

Tahun	Jumlah Penduduk	Total Semi Average	Total Semi Average	Trend	Trend Awal	Trend Akhir
2002	1,247,969	6,774,013	1,354,802,60	-2	-2.5	-1.5
2003	1,335,377			-1	-1.5	-0.5
2004	1,369,195			0	-0.5	0.5
2005	1,374,087			1	0.5	1.5
2006	1,447,385			2	1.5	2.5
2007	1,492,638	7,882,556	1,576,511,20	3	2.5	3.5
2008	1,534,974			4	3.5	4.5
2009	1,569,674			5	4.5	5.5
2010	1,617,975			6	5.5	6.5
2011	1,667,295			7	6.5	7.5

Sumber: Bapeda dan BPS Kota Depok (Murtiningsih: 2013)

Langkah-langkah menggunakan metode semi *average* dengan jumlah tahun genap, yaitu sebagai berikut:

- bagi deret data dalam 2 kelompok;
- hitung semi total per kelompok;
- hitung rata-rata tiap kelompok;
 - X1 = rata-rata kelompok 1;
 - X2 = rata-rata kelompok 2;
- rata-rata hitung setiap kelompok dianggap sebagai *trend* periode dasar 30/06/2004 atau 1/07/2004 dan nilai *trend* periode dasar 30/06/2009 atau 1/07/2009;

- e) nilai *trend* linier dalam tahun-tahun tertentu dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + b(X)$$

***Keterangan:**

Y = nilai *trend* periode tertentu

a = nilai *trend* periode dasar

b = pertambahan *trend* tahun yang dihitung, yaitu:

$$\frac{X_2 - X_1}{n}$$

n = jarak waktu antara periode dasar pertama ke periode dasar kedua

X = jumlah unit tahun yang dihitung dari periode dasar

Jawab:

$$a = 1,354,802.6$$

$$b = \frac{X_2 - X_1}{n} = \frac{1,576,511.2 - 1,354,802.6}{5} = 44,341.72$$

$$y = a + b(x) = 1,354,802.6 + 44,341.72(x)$$

Trend jumlah penduduk tahun 2012

$$= 1,354,802.6 + 44,341.72(8) = 1,354,802.6 + 354,733.76 = 1,709,536 \text{ jiwa}$$

Trend awal penduduk tahun 2012

$$= 1,354,802.6 + 44,341.72(7.5) = 1,354,802.6 + 332,562.9 = 1,687,366 \text{ jiwa}$$

Trend akhir jumlah penduduk tahun 2012

$$= 1,354,802.6 + 44,341.72(8.5) = 1,354,802.6 + 376,904.62 = 1,731,707 \text{ jiwa}$$

3) Semi *average* jumlah tahun genap dengan pembagian tahun ganjil

Contoh aplikasi model semi *average* jumlah tahun genap dengan pembagian tahun ganjil.

Tabel 9. 6
Jumlah Penduduk Kota Depok

	Tahun	Jumlah Penduduk	Total Semi Average	Rata-rata Average	Trend	Trend Awal	Trend Akhir
31/12/2004 1/1/2005	2003	1,335,377	5,526,044	1,381,511.00	-1.5	-2	-1
	2004	1,369,195			-0.5	-1	0
	2005	1,374,087			0.5	0	1
	2006	1,447,385			1.5	1	2
	2007	1,492,638			2.5	2	3
31/12/2009 1/1/2010	2008	1,534,974	6,389,918	1,597,479.50	3.5	3	4
	2009	1,569,674			4.5	4	5
	2010	1,617,975			5.5	5	6
	2011	1,667,295			6.5	6	7

Sumber: Bapenda dan BPS Kota Depok (Murtiningsih: 2013)

Langkah-langkah menggunakan metode semi *average* dengan jumlah tahun genap, yaitu sebagai berikut:

- data dibagi 2 kelompok, data yang di tengah tidak diikutsertakan;
- menghitung rata-rata hitung tiap kelompok, yang sebelumnya sudah dihitung jumlah tiap kelompok;
- menghitung selisih kedua rata-rata hitung. Selanjutnya, prosedur mengikuti, seperti menghitung semi *average* dengan data genap.

Jawab:

$$a = 1,381,511$$

$$b = \frac{X_2 - X_1}{n} = \frac{1,597,479.5 - 1,381,511}{5}$$

$$= 43,193.7$$

$$y = a + b(x)$$

$$= 1,381,511 + 43,193.7(x)$$

Trend jumlah penduduk tahun 2012

$$= 1,381,511 + 43,193.7(7.5)$$

$$= 1,381,511 + 323,952.75$$

$$= 1,705,464 \text{ jiwa}$$

Trend awal penduduk tahun 2012

$$= 1,381,511 + 44,341.72(7)$$

$$= 1,381,511 + 310,392.04$$

$$= 1,691,903 \text{ jiwa}$$

Trend akhir jumlah penduduk tahun 2012

$$= 1,381,511 + 44,341.72(8)$$

$$= 1,381,511 + 354,733.76$$

$$= 1,736,245 \text{ jiwa.} \square\square\square$$



BAB 10

ANALISIS KELAYAKAN ASPEK TEKNIK PRODUKSI DAN TEKNOLOGI

A. Studi Kelayakan Bisnis pada Aspek Teknik dan Teknologi

1. Pengertian Studi Kelayakan Bisnis Aspek Teknik dan Teknologi

Aspek teknis dan teknologi merupakan aspek yang berkenaan dengan proses pembangunan proyek secara teknis, teknologi, dan pengoperasiannya setelah proyek tersebut selesai dibangun.¹

Pemilihan terhadap jenis teknologi yang digunakan juga perlu dijelaskan, baik jumlah dan ukuran serta alasan dalam pemilihan, dihubungkan dengan masalah yang dihadapi selain investasi lainnya.²

Pengkajian aspek-aspek teknik meliputi penentuan letak geografis lokasi, mencari dan memilih teknologi proses produksi, menentukan kapasitas produksi, denah atau tata letak instalasi, dan bangunan instalasi (*plant building*).³

-
- 1 Suad Husnan dan Suwarsono, *Studi Kelayakan Proyek*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1994, hlm. 110.
 - 2 Yakob Ibrahim, *Studi Kelayakan Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hlm. 94
 - 3 Imam Soeharto, *Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1995, hlm. 43.

2. Tujuan Studi Kelayakan Bisnis Aspek Teknik dan Teknologi

Dalam menyusun studi kelayakan bisnis, aspek teknis perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan secara tepat dan benar karena kesalahan dalam menentukan aspek ini dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kegagalan.

Tujuan studi kelayakan bisnis aspek teknik dan teknologi adalah memastikan secara teknis dan pilihan teknologi tertentu, rencana bisnis dapat dilaksanakan secara layak atau tidak layak, baik pada saat pembangunan proyek maupun operasional rutin.⁴

Beberapa hal yang akan dicapai perusahaan dalam penilaian aspek teknik dan teknologi, yaitu:

- menentukan lokasi yang tepat, baik untuk lokasi pabrik, gudang, cabang maupun kantor pusat;
- menentukan *layout* yang sesuai dengan proses produksi yang dipilih sehingga dapat memberikan efisiensi;
- menentukan teknologi yang paling tepat dalam menjalankan produksinya;
- menentukan metode persediaan yang paling baik untuk dijalankan sesuai dengan bidang usahanya;
- menentukan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan sekarang dan pada masa yang akan datang.

3. Penentuan Strategi Produksi dan Perencanaan Produk

a. Strategi produksi dan perencanaan produk

Sebelum melempar jasa ke pasar, terlebih dahulu perusahaan melakukan kegiatan penelitian. Berdasarkan hasil penelitian pasar dan pemasaran, perusahaan dapat menetapkan berbagai produk sebagai alternatif. Mengacu pada produk ini akan dikaji pula kaitannya dengan aspek-aspek lain, seperti aspek keuangan, sumber daya manusia, dan lainnya.⁵

Setelah beberapa alternatif ide produk tersaring, perusahaan dapat mengkaji produk (beberapa produk) yang menjadi prioritas untuk

diproduksi. Pada umumnya penetapan produk dilakukan melalui beberapa tahapan pekerjaan. Tahapan pada umumnya dimulai dengan penentuan ide produk. Setelah itu, pembuatan desain produk awal untuk ditindaklanjuti dengan pembuatan prototipe.

Selanjutnya, jika prototipe dinyatakan baik, tahapan berikutnya adalah mengimplementasikan dengan memproduksinya berdasarkan desain yang ditetapkan. Perencanaan proses produksi dilakukan dengan menetapkan perincian spesifikasi proses serta urusan secara cermat.⁶

b. Proses pemilihan teknologi untuk produksi

Suatu produk tertentu biasanya dapat diproses dengan lebih dari satu cara. Dengan demikian, teknologi yang dipilih pun perlu ditentukan secara jelas. Patokan umum yang dapat dipakai, misalnya dengan mengetahui derajat mekanisasi yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang diharapkan. Beberapa kriteria lainnya, yaitu kesesuaian dengan bahan yang dipakai, keberhasilan pemakaian teknologi di tempat lain, kemampuan tenaga kerja dalam pengoperasian teknologi, dan kemampuan antisipasi terhadap teknologi lanjutan.⁷

Pemilihan teknologi proses produksi berarti memilih proses menghasilkan produk atau pelayanan, termasuk jenis teknologi dan segala sesuatu yang berkaitan dengannya. Setelah keputusan pemilihan diaturnakan, tindakan selanjutnya adalah menentukan denah, jenis peralatan, fasilitas penunjang, dan desain *engineering* yang diperlukan.

c. Jenis teknologi untuk produksi

Ada dua jenis teknologi proses produksi, yaitu sebagai berikut.⁸

1) Proses kontinu

Proses ini umumnya dimaksudkan untuk menghasilkan volume *output* yang besar. Karena sifat operasinya yang berulang-ulang, dapat dicapai optimasi dan efisiensi yang tinggi dalam penggunaan sumber daya, baik peralatan maupun tenaga kerja.

4 Didit Herlianto dan Triani Pujiastuti, *Studi Kelayakan Bisnis*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, hlm. 19

5 Husein Umar, *Studi Kelayakan dalam Bisnis Jasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003, hlm. 36

6 *Op. Cit.*, Husein Umar, *Studi Kelayakan...*, 2003, hlm. 38.

7 *Op. Cit.*, hlm. 41.

8 Imam Soeharto, *Studi Kelayakan Proyek Industri*, Jakarta: Erlangga, 2001, hlm. 51.

2) *Proses intermitten atau batch*

Berbagai faktor yang dipertimbangkan dalam memilih jenis teknologi, yaitu:⁹

- a) dapat menghasilkan mutu produksi yang dikehendaki pasar;
- b) harus cocok dengan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai kapasitas produksi ekonomis yang telah ditentukan.

Pilihan jenis teknologi juga dipengaruhi oleh kemungkinan pengadaan tenaga ahli, bahan baku, dan pembantu yang diperlukan untuk penerapannya. Dalam studi kelayakan proyek sebaiknya diperhatikan pula jenis dan jumlah tenaga ahli, bahan baku, dan pembantu serta kemungkinan pengadaan dan biayanya, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

a) **Faktor pengadaan teknologi**

Faktor pengadaan teknologi, termasuk tenaga ahli, tidak terlalu sulit karena yang perlu diperhitungkan oleh pemilik proyek hanyalah penyediaan tenaga lokal yang akan menerima pendidikan dari tenaga ahli produsen mesin. Faktor pengadaan teknologi berikut tenaga ahlinya harus diperhitungkan, termasuk jumlah biayanya.

Apabila teknologi yang diperlukan harus diperoleh dari perusahaan lain, cara pengadaan yang paling menguntungkan perlu diteliti. Secara umum hak paten dapat diperoleh dengan tiga macam cara, yaitu menyewa, membeli, dan mendirikan perusahaan patungan dengan pemilik paten. Pemilik dan penyewa diatur hak penggunaan teknologi dan pengalihan keahlian tertentu dengan syarat-syarat yang disetujui kedua belah pihak. Dalam perjanjian sewa-menyewa akan dicantumkan dengan jelas dan terperinci batasan teknologi yang disewakan, seperti garansi dari pemilik, tanggung jawab penyewa, jumlah penyewa, jumlah biaya penyewaan, jangka waktu perjanjian dan jenis bahan, serta peralatan dan tenaga ahli yang diperlukan.

b) **Pemilihan mesin dan peralatan**

Pemilihan mesin dan peralatan setara jenis teknologi memiliki hubungan yang sangat erat. Keadaan tersebut menjadi berbeda apabila pengadaan teknologi dan mesin harus dilakukan secara terpisah.

Macam-macam faktor nonteknologis lainnya, yaitu:

- (1) keadaan infrastruktur dan fasilitas pengangkutan mesin dari tempat pembongkaran pertama sampai ke lokasi proyek;
- (2) keadaan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan mesin dan peralatan yang ada di sekitar lokasi proyek;
- (3) kemungkinan memperoleh tenaga ahli yang akan mengelola mesin dan peralatan.

c) **Gedung dan bangunan lain**

Berdasarkan penentuan jenis teknologi dan mesin serta peralatan yang akan digunakan, disusunlah perkiraan jumlah biaya yang diperlukan untuk membangun gedung pabrik serta bangunan lain yang diperlukan. Ada tiga golongan untuk biaya kebutuhan dana pembangunan gedung, yaitu:

- (1) pematangan tanah;
- (2) pembangunan gedung terdiri atas gedung pabrik, kantor gudang, ruangan rekreasi, dan perumahan karyawan inti (jika diperlukan);
- (3) pembangunan pagar, selokan, jalan, tempat parkir, penerangan, instalasi untuk menetralkan limbah, dan sebagainya.

B. Penentuan Kapasitas Produksi

Kapasitas adalah kemampuan pembatas dari unit produksi untuk berproduksi dalam waktu tertentu. Kapasitas dapat dilihat dari sisi masukan (*input*) atau keluaran (*output*).¹⁰ Kapasitas produksi ekonomis adalah volume atau jumlah satuan produk yang dihasilkan selama satuan waktu tertentu, misalnya satu hari, bulan, atau tahun secara menguntungkan. Menentukan kapasitas produksi ekonomis tidak mudah karena hasil yang ditentukan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi efisiensi operasi proyek yang akan didirikan.

Dalam kegiatan ini diperlukan kerja sama antara para teknisi dan ekonom. Besar kapasitas produksi ekonomis ditentukan berdasarkan perpaduan hasil penelitian berbagai macam komponen evaluasi, yaitu

9 Sutojo Siswanto, *Studi Kelayakan Proyek*, Jakarta: Midas Surya Grafindo, 1993, hlm 52-53.

10. *Loc, Cit.*, Husein Umar, 2003, *Studi Kelayakan...*, hlm. 39.

perkiraan jumlah penjualan produk pada masa yang akan datang, kemungkinan pengadaan bahan baku, pembantu dan tenaga kerja inti, dan tersedianya mesin dan peralatan di pasar (dalam atau luar negeri).¹¹

Ada kemungkinan besar produk yang akan dihasilkan masih merupakan barang baru di masyarakat sehingga membutuhkan tahap pengenalan dan pembinaan pasar terlebih dahulu. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah memperhitungkan agar kapasitas produksi awal yang dipilih lebih besar dari perkiraan permintaan produk selama masa tersebut. Strategi ini diperlukan agar proyek dapat mengikuti perkembangan permintaan pasar secara cepat, dan menjaga agar pesaing baru tidak mudah memperoleh kedudukan di pasar. Untuk menjaga agar proyek tidak merugi karena strategi ini, sebaiknya diperhitungkan agar jumlah kelebihan kapasitas produksi masih di bawah tingkat titik impas (*break even point*) proyek yang direncanakan.¹²

1. Lokasi Usaha dan *Layout*

a. Lokasi usaha

Ada tiga faktor utama yang menjadi bahan pertimbangan penentuan lokasi, yaitu sebagai berikut.¹³

1) Strategi pemerintah dalam pembangunan proyek industri

Pemerintah, baik tingkat pusat maupun daerah mempunyai peranan tertentu dalam menunjang pembangunan industri dalam negeri. Peranan tersebut berupa dukungan, bimbingan, ataupun pemberian keringanan dan fasilitas yang terkadang dikaitkan dengan kegiatan investasi proyek di daerah-daerah yang ditentukan.

2) Bobot pengaruh letak daerah pemasaran produk dan sumber bahan baku terhadap efisiensi operasi proyek

Pusat daerah pemasaran produk dan sumber bahan baku mempunyai pengaruh yang berbeda pada tiap jenis industri. Ada industri yang memerlukan lokasi di dekat pusat pemasaran produk, ada jenis lain yang perlu berdekatan dengan sumber bahan baku. Cara

yang paling sederhana dalam menentukan lokasi proyek sehubungan dengan letak pasar dan bahan baku adalah memperbandingkan kemudahan dan biaya pengangkutan bahan baku ke pabrik dengan barang jadi dari pabrik ke pusat pemasaran.

3) Faktor lingkungan setempat

Kondisi infrastruktur lokasi yang diteliti merupakan salah satu faktor utama yang harus diperhatikan sebelum menentukan pilihan. Dalam banyak hal, kondisi infrastruktur juga mempunyai saham atas besar kecilnya jumlah biaya yang diperlukan untuk membangun proyek secara keseluruhan.

Faktor pengadaan tenaga kerja ahli dan terlatih merupakan aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi. Demikian pula, harga tanah serta biaya persiapan dan pematangan tanah sehingga siap untuk ditempati.

Letak lokasi fasilitas jasa dapat dibagi dua, yaitu:

- a) pelanggan datang ke lokasi fasilitas jasa, misalnya pasien datang ke tempat praktik dokter;
- b) penyedia jasa mendatangi konsumen, misalnya mobil pemadam kebakaran mendatangi lokasi kebakaran.

Penentuan lokasi fasilitas jasa perlu mempertimbangkan banyak hal, antara lain mudah dan dapat diakses oleh konsumen, lalu lintas orang-orang, kepadatan dan kemacetan lalu-lintas, tempat parkir yang memadai, dapat diperluas, lingkungan yang mendukung usaha, kesesuaian dengan lokasi pesaing, dan izin lokasi dari pihak berwenang.

b. *Layout* (tata letak)

Tujuan utama *layout* adalah optimalisasi pengaturan fasilitas-fasilitas operasi sehingga nilai yang diciptakan oleh sistem produksi menjadi maksimum. Berbagai pola *layout*, seperti *layout* fungsional, *layout* produk, *layout* kelompok, dan *layout* posisi tetap dapat diterapkan dalam perusahaan.¹⁴

¹¹ Loc. Cit., Sutojo Siswanto, *Studi Kelayakan ...*, 1993, hlm. 50.

¹² Op. Cit., hlm. 57.

¹³ Op. Cit., Sutojo Siswanto, *Studi Kelayakan ...*, 1993, hlm. 60.

¹⁴ Suratman, *Studi Kelayakan Proyek: Teknik dan Prosedur Penyusunan Laporan*, Yogyakarta: J & J Learning, 2001, hlm. 84.

1) Kriteria dalam desain fasilitas

Kriteria yang dapat digunakan untuk menilai *layout* pabrik, menurut Suad Husnan dan Swarsono, yaitu sebagai berikut:¹⁵

- a) konsistensi dengan teknologi produksi;
- b) arus produk dalam proses yang lancar dari proses satu ke proses yang lain;
- c) penggunaan ruangan yang optimal;
- d) terdapat kemungkinan agar mudah melakukan penyesuaian ataupun ekspansi;
- e) meminimalisasi biaya produksi dan memberikan jaminan yang cukup untuk keselamatan tenaga kerja.

Bagi bisnis jasa, tata letak (*layout*) fasilitas jasa yang tersedia akan berpengaruh pada persepsi pelanggan atas kualitas suatu jasa. Dengan demikian, persepsi pelanggan terhadap suatu jasa dapat dipengaruhi oleh suasana yang dibentuk oleh eksterior fasilitas jasa sehingga tata letak dan lingkungan tempat penyampaian jasa penting diperhatikan.

2) Unsur-unsur dalam desain fasilitas

Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam tata letak fasilitas jasa meliputi hal-hal berikut.¹⁶

- a) Pertimbangan spasial. Artinya, aspek-aspek seperti simetri, proporsi, tekstur, warna, dan lain-lain sebaiknya dipertimbangkan, dikombinasikan, dan dikembangkan untuk memancing respons intelektual ataupun emosional para pemakai atau orang yang melihatnya.
- b) Perencanaan ruangan. Unsur ini memiliki perancangan interior dan arsitektur, seperti penempatan perabotan dan perlengkapannya dalam ruangan, desain aliran sirkulasi, dan lain-lain.
- c) Perlengkapan/perabotan. Unsur ini memiliki berbagai fungsi, antara lain sebagai tolok ukur status pemilik atau penggunaannya.
- d) Tata cahaya. Unsur ini selain berfungsi sebagai penerang ruangan, sebaiknya juga memerhatikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan

di ruangan agar sesuai dengan persepsi penyedia jasa dan pelanggan.

- e) Warna. Banyak orang yang menyatakan bahwa warna memiliki bahasa tersendiri karena dapat menggerakkan perasaan dan emosi. Dengan demikian, pemilihan warna untuk ruangan menjadi penting.
- f) Pesan-pesan yang disampaikan secara grafis. Aspek-aspek penting dan saling terkait dalam unsur ini, yaitu penampilan visual, penempatan, pemilihan bentuk fisik, pemilihan warna, pencahayaan, dan pemilihan bentuk perwajahan lambang atau tanda yang digunakan untuk maksud tertentu (misalnya penunjuk arah/tempat dan keterangan/informasi).

Dalam industri jasa, desain dan tata letak fasilitas jasa berkaitan dengan pembentukan persepsi pelanggan. Hal ini berpengaruh terhadap kualitas jasa tersebut di mata pelanggan. Misalnya, pelanggan yang ingin mencari kenyamanan suasana dalam menikmati hidangan di restoran akan lebih menyukai restoran yang desainnya menarik.

3) Faktor utama yang berpengaruh dalam desain fasilitas

Beberapa faktor utama yang berpengaruh dalam desain fasilitas jasa, yaitu sebagai berikut.¹⁷

- a) Sifat dan tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan akan menentukan berbagai persyaratan desainnya.
- b) Ketersediaan tanah dan kebutuhan ruang dan tempat jasa akan ditawarkan.
- c) Fleksibilitas desain apabila volume permintaan yang berubah-ubah dan spesifikasi jasa yang cepat berkembang.
- d) Faktor estetis, penataan yang rapi dan menarik pada fasilitas jasa akan dapat meningkatkan sikap positif pelanggan terhadap suatu jasa.
- e) Masyarakat dan lingkungan sekitar fasilitas jasa berpengaruh terhadap perusahaan, baik secara positif maupun negatif dilihat dari sisi perusahaan.
- f) Biaya konstruksi dan operasi serta sumber daya lain.

15 *Loc. Cit.*, Suad Husnan dan Swarsono, *Studi*, 1994, hlm. 103.

16 *Loc. Cit.*, Husein Umar, *Studi Kelayakan....*, 2003, hlm. 39-40.

17 *Op. Cit.*, Husein Umar, *Studi Kelayakan....*, 2003, hlm. 41.

2. Rencana Operasional Jumlah Produksi

Beberapa faktor utama yang memengaruhi perencanaan jumlah produksi perusahaan, yang dijadikan sebagai pembatas terhadap jumlah produksi yang akan dihasilkan, yaitu sebagai berikut.¹⁸

- Permintaan; jumlah permintaan konsumen dapat diperkirakan.
- Kapasitas; jumlah permintaan hanya dapat disediakan berdasarkan kapasitas yang dimiliki oleh sumber daya yang tersedia, terutama sumber daya manusia.
- Suplai bahan; biasanya, jumlah bahan yang tersedia terbatas, bukan hanya jumlah, melainkan juga kesinambungan penyediaan, usia bahan, dan fluktuasi harganya.
- Modal kerja; kemampuan modal kerja dalam membiayai produksi sebaiknya tersedia sesuai dengan kebutuhannya.

3. Rencana Pengendalian Persediaan Bahan Baku dan Barang Jadi

Persediaan barang dalam kegiatan proses jasa biasanya digunakan untuk mengantisipasi permintaan konsumen yang meningkat secara tajam ataupun menghadapi kemungkinan berkurangnya suplai bahan baku agar proses jasa tidak terganggu. Jumlah persediaan barang sebaiknya sesuai dengan kebutuhan.

Di sinilah diperlukan manajemen persediaan. Manajemen persediaan barang ada dua macam, yaitu permintaan yang bersifat independen, yaitu permintaan bahan tidak bergantung pada produksi barang lain; permintaan yang bersifat dependen, yaitu sifat permintaan barang yang bergantung pada jumlah suatu produk yang dibuat.¹⁹

Manajemen persediaan penting untuk dikaji dalam hal berikut.²⁰

- Penentuan jumlah *order*. Menentukan jumlah *order* setiap kali pesanan secara sederhana dapat menggunakan bermacam-macam model, seperti model *Economic Order Quantity* (EOQ), serta model-model *operation research* lainnya.
- Safety stock*. Secara sederhana, penentuan jumlah barang persediaan untuk pengamanan ini perlu dianalisis agar tidak berlebih atau berkurang.

18 *Loc.Cit.*, Suad Husnan dan Suwarsono, *Studi ...*, 1994, hlm. 121.

19 *Op.Cit.*, Suad Husnan dan Suwarsono, *Studi ...*, 1994, hlm. 142.

20 *Op.Cit.*, hlm. 143.

- Inventory system*, menentukan cara dan waktu suatu pembelian dilakukan untuk mengisi persediaan barang. Pada dasarnya ada dua cara, yaitu sistem *reorder point* dan sistem *periodic*.

4. Bahan Baku, Pembantu, dan Pendukung Lainnya

a. Penyediaan bahan baku

Agar dapat bekerja dengan lancar, proyek membutuhkan bahan baku, pembantu, dan bahan pendukung operasi pabrik dalam jumlah tertentu. Bahan-bahan tersebut harus dapat memenuhi standar syarat teknis produksi yang ditentukan, misalnya standar mutu, serta dapat tersedia dalam jumlah yang cukup setiap saat diperlukan.²¹

Ketersediaan bahan baku merupakan salah satu faktor produksi yang penting untuk dikaji dalam studi kelayakan proyek. Ketersediaan bahan baku yang baik dapat menjaga keseimbangan proses produksi suatu industri. Kajian bahan baku juga dapat digunakan untuk mengetahui peluang ketersediaan bahan baku pada masa yang akan datang. Selain itu, ketersediaan bahan baku yang teratur dapat memengaruhi kualitas produk yang dihasilkan.

b. Bahan baku dan pembantu

Tersedianya bahan baku dan pembantu secara konstan dengan harga yang wajar merupakan salah satu syarat agar proyek dapat beroperasi secara sehat di bidang teknis dan komersial.

c. Bahan pendukung operasi pabrik

Selain bahan baku dan pembantu, semua jenis pabrik membutuhkan berbagai bahan pendukung operasi sehari-hari, misalnya minyak solar, air, tenaga penggerak, dan suku cadang mesin.

Pendirian usaha atau proyek yang dekat dengan bahan baku juga mempunyai beberapa keunggulan, antara lain *supply* bahan mentah dapat menjamin kontinuitas kegiatan usaha, ongkos angkut bahan lebih murah, dan perluasan usaha lebih mudah untuk dilakukan. Dilihat dari ongkos angkut bahan mentah, apabila jumlah bahan mentah yang diangkut jauh lebih besar daripada bahan jadi sebagai akibat proses

21 *Loc. Cit.*, Sutojo Siswanto, *Studi Kelayakan...*, 1993, hlm 57-60.

produksi, lokasi usaha/proyek yang dekat dengan bahan baku lebih menguntungkan dalam jangka panjang.²²

5. Desain Tata Letak dan Kebutuhan Ruang Pabrik

Bangunan produksi yang dibutuhkan, yaitu cukup luas, mudah dibersihkan, ventilasi dan penerangan cukup, dan tersedianya perlengkapan P3K. Lantai dibuat dari bahan yang kuat, rata, dan kedap air, misalnya keramik. Dinding ruang produksi dibuat dari bahan yang kuat, rata, halus, dan berwarna terang. Langit-langit ruang dibuat cukup tinggi sehingga tidak terjadi penumpukkan debu dan mudah dibersihkan.²³

a. Ruang produksi

Kebutuhan ruang yang digunakan untuk ruangan produksi ditentukan dengan ketentuan berikut:²⁴

- 1) kebutuhan ruang disesuaikan dengan bentuk alat dan wadah alat;
- 2) kebutuhan ruangan mesin adalah panjang mesin dikalikan lebarnya;
- 3) kebutuhan ruang untuk operator (jika ada) adalah panjang peralatan dikalikan satu meter;
- 4) kelonggaran yang dipakai adalah 150 persen, kelonggaran ini dipakai untuk jarak antarperalatan serta lorong untuk pergerakan orang dan bahan.

Perkiraan kebutuhan luas lahan untuk ruang produksi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 10.1
Perkiraan Kebutuhan Luas Ruang Produksi

No.	Fasilitas	Ukuran		Kebutuhan Luas (m ²)
		Panjang (m)	Lebar (m)	
1.	Penerimaan bahan baku	5	5	25
2.	Penampungan bahan baku	5	5	25
3.	Gudang produk jadi	10	10	100
4.	Gudang peralatan	5	5	25
5.	Area pengeringan	40	10	400
Total		65	35	575

22 Loc.Cit., Suad Husnan dan Suwarsono, *Studi*, 1994, hlm. 145.

23 Ardi Murdoko Sudarmadji dan Lana Sularto, *Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, leverage, dan Tipe Kepemilikan*, Proceeding. PESAT. Vol. 2, 2007, hlm. 53.

24 Op. Cit., Ardi Murdoko dkk., *Pengaruh Ukuran...*, 2007, hlm. 55.

b. Ruang nonproduksi

Ruangan nonproduksi atau ruang sipil yang dibutuhkan dalam produksi yang terdiri atas beberapa ruangan atau tempat penunjang. Perkiraan luas dari tiap ruangan:

Tabel 10.2
Estimasi Ruang Nonproduksi

No.	Fasilitas	Ukuran		Kebutuhan Luas (m ²)
		Panjang (m)	Lebar (m)	
1.	Penyedotan air	10	10	100
2.	Tandon air	5	5	25
3.	Unit pengelolaan limbah	20	10	200
4.	Kamar mandi/WC	12	3	36
5.	Kantor	9	6	54
6.	Area pengeringan	40	10	400
7.	Mushala	5	7	35
8.	Tempat parkir	20	10	200
9.	Pos satpam	3	2	6
10.	Taman	25	10	250
11.	Jalan	100	4	400
Total		249	77	1706

Perkiraan kebutuhan luas lahan keseluruhan perusahaan:

Tabel 10.3
Estimasi Kebutuhan Luas Lahan

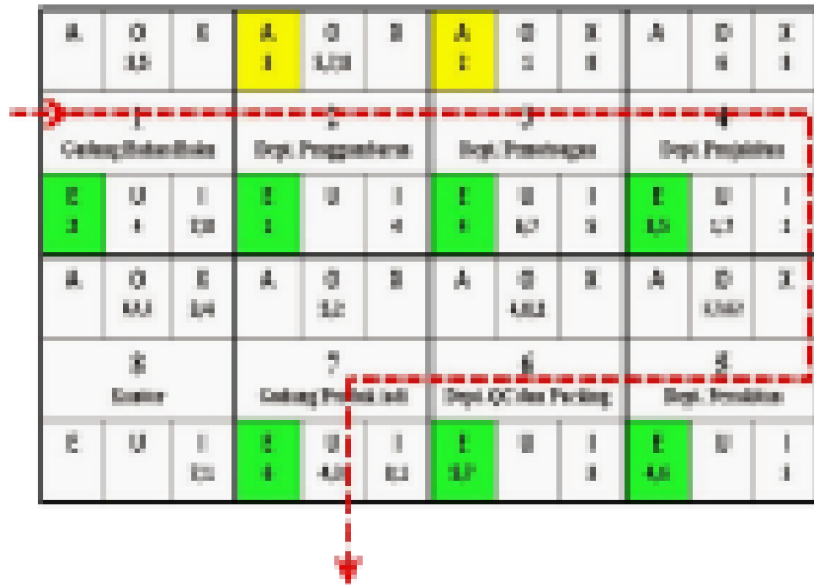
No.	Fasilitas	Luas Lahan (m ²)
1.	Bangunan produksi	575
2.	Bangunan nonproduksi	1706
Total luas		1881

Desain tata letak berkaitan dengan penyusunan letak mesin, peralatan produksi, dan ruangan dalam pabrik. Penyusunan tata letak akan berpengaruh pada efisiensi produksi. Tata letak yang baik akan membuat proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Tipe tata letak pabrik ada dua macam, yaitu tipe tata letak berdasarkan produk (*product layout*) dan berdasarkan proses (*process layout*). Penentuan tipe tata letak bergantung pada spesifikasi proses produksi. Proses produksi yang berbeda akan memiliki sifat-sifat khusus dan memerlukan desain tata letak yang berbeda pula.

Keterkaitan antaraktivitas digunakan sebagai pedoman dalam merancang tata letak ruang pabrik secara menyeluruh. Untuk menggambarkan keterkaitan antaraktivitas, digunakan bagan keterkaitan antaraktivitas.

Bagan keterkaitan antaraktivitas industri derajat hubungan aktivitas pada bagan keterkaitan antarkativitas diberi tanda sandi dengan arti sebagai berikut.



Bagan Keterkaitan antaraktivitas Industri

Sumber: diadaptasi dari Apple (1990) dalam Ardi (2007)

Keterangan:

- 1) A (*absolutely necessary*) menunjukkan bahwa letak antara dua kegiatan harus saling berdekatan dan bersebelahan.
- 2) E (*especially important*) menunjukkan bahwa letak antara dua kegiatan harus bersebelahan.
- 3) I (*important*) menunjukkan bahwa letak antara dua kegiatan cukup berdekatan.
- 4) O (*ordinary*) menunjukkan bahwa letak antara dua kegiatan tidak harus saling berdekatan.
- 5) U (*unimportant*) menunjukkan bahwa letak antara dua kegiatan bebas dan tidak saling mengikat.

- 6) X (*undesirable*) menunjukkan bahwa letak antara dua kegiatan harus saling berjauhan atau tidak boleh saling berdekatan.

Bagan keterkaitan antaraktivitas tersebut kemudian digunakan untuk merencanakan dan menganalisis keterkaitan antaraktivitas. Informasi yang dihasilkan dari bagan keterkaitan antaraktivitas kemudian diwujudkan dalam bentuk diagram, yang disebut diagram keterkaitan antaraktivitas.

Diagram keterkaitan antaraktivitas menggunakan *template-template* yang menggambarkan kegiatan yang ada (Apple, 1990). Setiap *template* mencantumkan informasi mengenai derajat keterkaitan kegiatan tersebut dengan kegiatan lain yang diperoleh dari bagan keterkaitan antaraktivitas.

Diagram keterkaitan antaraktivitas industri dapat dilihat pada gambar berikut.

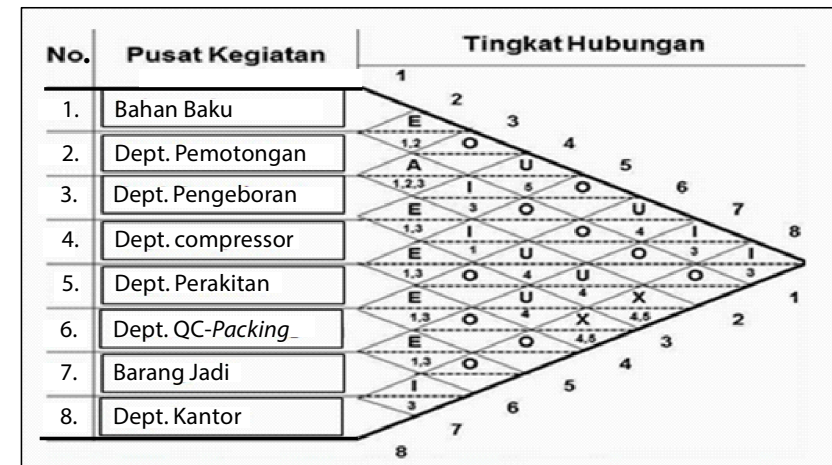
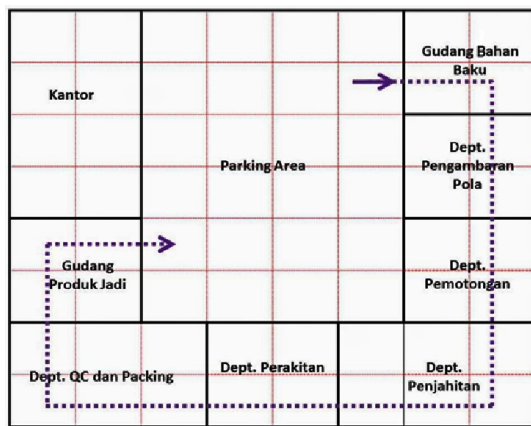


Diagram Keterkaitan antaraktivitas Industri

Sumber: diadaptasi dari Apple (1990) dalam Ardi (2007)

Langkah selanjutnya adalah menentukan kebutuhan luas ruang dan menyusun *site plan*. Luas ruang dihitung berdasarkan perkiraan kebutuhan luas ruangan yang dibutuhkan oleh setiap mesin dan peralatan produksi, kebutuhan luas ruang operator, kelonggaran, kebutuhan luas gudang, kantor, dan ruangan yang lain.

Penyusunan *site plan* didasarkan pada diagram keterkaitan antaraktivitas dan kebutuhan luas ruang. *Site plan* industri dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar Site Plan Industry

Sumber: diadaptasi dari Apple (1990) dalam Ardi (2007)

- c. mengembangkan jasa dan kualitas yang sesuai;
- d. mengembangkan proses jasa sebagai pedoman bagian operasi/produksi.

2. Pengendalian Kualitas

Aktivitas ini dilakukan pada tahap operasi. Langkah-langkah yang dilakukan, yaitu:

- a. evaluasi performansi aktual;
- b. membandingkan performansi aktual dengan sasaran yang direncanakan;
- c. mengambil tindakan terhadap penyimpangan.□□□

Pengawasan Kualitas Produk dalam Bentuk Barang ataupun Jasa

Kualitas jasa merupakan kesatuan karakteristik tertentu yang menentukan apakah jasa dapat memenuhi harapan para konsumen atau tidak. Kualitas dapat dipahami dengan menggunakan trilogi manajerial, yang meliputi perencanaan, perbaikan, dan pengendalian. Trilogi yang sama dapat juga diterapkan pada bidang kualitas.²⁵

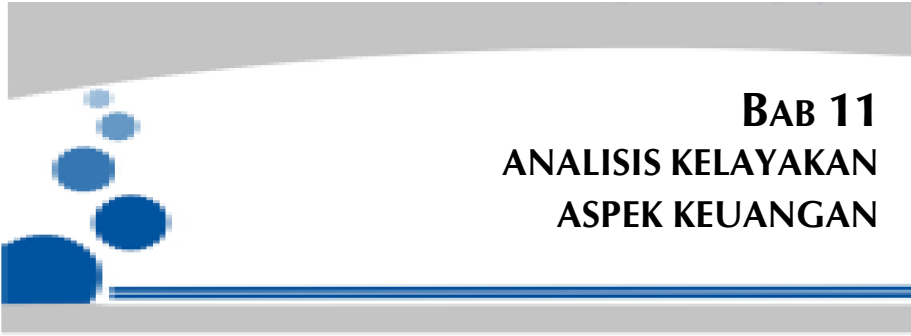
Pengawasan mutu dimulai dari persiapan bahan baku hingga pengemasan. Pemeriksaan kualitas bahan baku yang diterapkan pada industri dilakukan dengan cermat dan teliti. Bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku dengan kualitas paling baik dan telah memenuhi syarat yang sudah ditetapkan oleh industri. Produk akhir yang dihasilkan harus memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.

1. Pengawasan Perencanaan Kualitas

Aktivitas ini terdiri atas langkah-langkah berikut:

- a. menentukan konsumen;
- b. menentukan kebutuhan atau keinginan konsumen;

²⁵ Loc. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan...*, 2003, hlm. 43.



BAB 11

ANALISIS KELAYAKAN ASPEK KEUANGAN

A. Konsep Dasar Analisis Keuangan

1. Pengertian Analisis Keuangan

Perhitungan keuangan berperan penting dalam studi kelayakan bisnis, terutama menghitung seluruh dana yang dibutuhkan untuk investasi ataupun untuk modal kerja, hitungan penjualan, biaya produksi, biaya penjualan, biaya administrasi, dan tingkat keuntungan dan kerugian yang akan ditanggung.

Analisis keuangan merupakan suatu analisis yang membandingkan biaya dan manfaat untuk menentukan bisnis menguntungkan selamanya dan memperhitungkan kemungkinan menanggung kerugian.¹

Menurut Djamin,² analisis finansial memerhatikan aspek *cash-flow*, yaitu perbandingan antara hasil penerimaan atau penjualan kotor (*gross-sales*) dan jumlah biaya (*total cost*), yang dinyatakan dalam nilai sekarang untuk mengetahui kriteria kelayakan atau keuntungan suatu proyek. Hasil finansial disebut *private returns*.

1 S. Husnan dan S. Muhammad, *Studi Kelayakan Proyek*, Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2000, hlm. 53.

2 Zulkarnaen Djamin, *Perencanaan dan Analisa Proyek*, Edisi Ketiga, Jakarta: LP FE-UI, 2003, hlm. 55.

2. Tujuan dan Manfaat Analisis Keuangan

Analisis keuangan bertujuan mengetahui perkiraan pendanaan dan aliran kas sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya bisnis yang dijalankan.³

Tujuan menganalisis aspek keuangan dari suatu studi kelayakan bisnis adalah menentukan rencana investasi melalui perhitungan biaya dan manfaat yang diharapkan dengan membandingkan pengeluaran dan pendapatan, seperti ketersediaan dana, biaya modal awal, kemampuan untuk membayar kembali dana tersebut dalam waktu yang telah ditentukan, dan menilai apakah perusahaan akan dapat berkembang terus.

Adapun tujuan khusus analisis keuangan adalah menilai kinerja perusahaan dalam konteks tujuan awal dan strategi.

Sehubungan dengan itu, tujuan analisis keuangan, antara lain sebagai berikut.⁴

- a. Investasi pada saham. Analisis digunakan untuk mengetahui saham perusahaan tersebut layak dibeli atau tidak. Hal ini dilakukan karena para investor ingin memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi dari perusahaan yang sahamnya layak untuk dibeli.
- b. Pemberian kredit. Dalam analisis ini, tujuan pokok adalah menilai perusahaan untuk mengembalikan pinjaman yang diberikan beserta bunga yang berkaitan dengan pinjaman.
- c. Kesehatan pemasok (*supplier*). Dengan kemungkinan kerja sama yang akan dijalin, analisis dari pihak perusahaan akan berusaha menganalisis profitabilitas perusahaan pemasok, kondisi keuangan, kemampuan untuk menghasilkan kas untuk memenuhi operasi sehari-harinya, dan kemampuan membayar kewajibannya. Pengetahuan kondisi keuangan *supplier* juga bermanfaat bagi perusahaan dalam melakukan negosiasi dengan *supplier*.
- d. Kesehatan pelanggan (*customer*). Analisis digunakan untuk mengetahui informasi mengenai kemampuan pelanggan memenuhi jangka pendeknya.

- e. Kesehatan pelanggan ditinjau dari karyawan. Analisis dilakukan untuk memastikan apakah perusahaan atau perusahaan yang akan dimasuki mempunyai prospek keuangan yang bagus.
- f. Pemerintah, pemerintah dapat menganalisis keuangan perusahaan untuk menentukan besarnya pajak yang dibayarkan, atau menentukan tingkat keuntungan yang wajar bagi suatu industri (biasanya dengan menambahkan sejumlah persentase tertentu di atas biaya modalnya).
- g. Analisis internal. Analisis digunakan untuk menentukan perkembangan perusahaan, agar pihak internal perusahaan (seperti pihak manajemen) dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan untuk perencanaan atau untuk mengevaluasi perubahan strategi.
- h. Analisis pesaing. Kondisi keuangan pesaing dapat dianalisis oleh perusahaan untuk menentukan kekuatan keuangan pesaing. Informasi ini dapat dijadikan sebagai penentuan strategi perusahaan.
- i. Penilaian kerusakan. Analisis digunakan untuk menentukan besarnya kerusakan yang dialami oleh perusahaan.

Manfaat yang diharapkan dalam studi kelayakan bisnis dari menganalisis aspek keuangan adalah memudahkan penentuan rencana investasi melalui perhitungan biaya dan manfaat yang diharapkan dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, seperti ketersediaan dana, biaya modal awal, kemampuan untuk membayar kembali dana dalam waktu yang telah ditentukan, dan menilai perusahaan akan dapat berkembang terus atau tidak.

3. Lingkup Kajian Analisis Keuangan

Analisis finansial/keuangan mengkaji beberapa analisis kelayakan finansial yang digunakan, yaitu sebagai berikut.⁵

a. *Net present value* (NPV)

Net present value (NPV) adalah nilai sekarang dari keuntungan bersih (manfaat neto tambahan) yang akan diperoleh pada masa

³ Loc. Cit., Husnan dan Muhammad, *Studi Kelayakan...*, 2000, hlm. 55.

⁴ Mahmud M Hanafi dan Abdul Halim, *Analisa Laporan Keuangan*, Yogyakarta:UPP YKPN, 2007, hlm. 6.

⁵ J. Price Gittinger, *Analisa Ekonomi Proyek-proyek Pertanian*, Penerjemah Slamet, Jakarta: Penerbit: UI Press, 1986, hlm. 101.

mendatang. NPV merupakan selisih antara nilai sekarang arus manfaat dikurangi dengan nilai sekarang arus biaya.

Kriteria penilaian untuk *net present value* (NPV) adalah sebagai berikut.

- 1) Jika $NPV > 0$, usaha yang dijalankan layak untuk dilaksanakan.
- 2) Jika $NPV < 0$, usaha yang dijalankan tidak layak untuk dilaksanakan.
- 3) Jika $NPV = 0$, usaha yang dijalankan tidak rugi dan tidak untung.

b. Internal rate of return (IRR)

Internal rate of return (IRR) adalah tingkat suku bunga maksimum yang dapat dibayar oleh bisnis untuk sumber daya yang digunakan karena bisnis kembali membutuhkan dana untuk pembiayaan operasi dan investasi, serta bisnis baru hingga pada tingkat pulang modal.⁶

Menurut Umar, *internal rate of return* (IRR) digunakan untuk mencari tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan pada masa datang atau penerimaan kas, dengan mengeluarkan investasi awal.⁷

Apabila IRR sama dengan tingkat *discount*, usaha tidak mendapatkan untung atau rugi, tetapi jika $IRR < \text{tingkat } discount \text{ rate}$, usaha tersebut tidak layak diusahakan. Adapun $IRR > \text{tingkat } discount \text{ rate}$, usaha tersebut layak untuk diusahakan.

c. Net benefit cost ratio (Net B/C Ratio)

Net benefit cost ratio (Net B/C Ratio) adalah perbandingan antara *present value* dari *net benefit* yang positif dengan *present value* dari *net benefit* yang negatif (Kadariah, 1986). Jika Net B/C ratio > 1 , proyek tersebut layak untuk diusahakan karena setiap pengeluaran sebanyak Rp1 akan menghasilkan manfaat sebanyak Rp1. Jika Net B/C < 1 , proyek tersebut tidak layak untuk diusahakan karena setiap pengeluaran akan menghasilkan penerimaan yang lebih kecil dari pengeluaran.

⁶ Op. Cit., hlm. 105.

⁷ Husein Umar, *Study Kelayakan Bisnis*, Edisi 3 Revisi, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001, hlm. 55.

d. Payback period (PP)

Payback period (PP) digunakan dengan tujuan menghitung jangka waktu pengembalian modal investasi yang digunakan untuk membiayai bisnis. *Payback period* adalah suatu periode yang menunjukkan lamanya modal yang ditanamkan dalam bisnis dapat dikembalikan.

e. Analisis laba rugi

Analisis laba rugi adalah laporan berisi total penerimaan pengeluaran dan kondisi keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan dalam satu tahun produksi.

Laporan laba rugi menggambarkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya selama periode tertentu. Laporan laba rugi mengandung sebuah informasi yang penting tentang suatu usaha, yaitu laba atau rugi bersih.

1) Penghasilan

Penghasilan perusahaan dapat diperoleh dari penjualan total terhadap produk yang dihasilkan selama periode tertentu. Penjualan merupakan sumber penghasilan utama bagi perusahaan. Penjualan bersih diperoleh dari penjualan kotor dikurangi penjualan yang dikembalikan (*return*).

2) Biaya

Biaya mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan. Secara garis besar, macam-macam biaya yang termasuk di dalamnya, yaitu biaya tetap, biaya variabel, pajak, rugi yang diakibatkan penjualan aktiva tetap dan penyusutan barang investasi.

3) Laba atau rugi bersih

Laba bersih dapat diperoleh dari seluruh penghasilan dikurangi seluruh biaya. Jika nilai selisih tersebut adalah positif, nilai tersebut dianggap sebagai keuntungan perusahaan, sedangkan nilai yang negatif menandakan kerugian perusahaan. Besarnya laba bersih yang dapat dicapai akan menjadi ukuran sukses bagi perusahaan.

f. Analisis sensitivitas

Analisis sensitivitas adalah analisis untuk melihat pengaruh yang akan terjadi akibat keadaan yang berubah-ubah. Pada bidang pertanian, bisnis sensitif berubah-ubah akibat empat masalah utama, yaitu:

- 1) perubahan harga jual produk;
- 2) keterlambatan pelaksanaan usaha;
- 3) kenaikan biaya;
- 4) perubahan volume produksi.

Dalam analisis sensitivitas dicari beberapa nilai pengganti pada komponen biaya dan manfaat yang terjadi, yang masih memenuhi kriteria minimum kelayakan investasi atau masih mendapatkan keuntungan normal. Keuntungan normal terjadi apabila nilai NPV sama dengan nol ($NPV = 0$). NPV sama dengan 0 akan membuat IRR sama dengan tingkat suku bunga dan Net B/C sama dengan 1 (*ceteris paribus*). Artinya, sampai tingkat berapa usaha yang akan dijalankan menoleransi peningkatan harga atau penurunan *input* dan penurunan harga atau jumlah *output*.

Parameter harga jual produk, jumlah penjualan, dan biaya dalam analisis finansial diasumsikan tetap setiap tahunnya (*ceteris paribus*). Namun, dalam keadaan nyata, ketiga parameter dapat berubah-ubah sejalan dengan pertambahan waktu. Oleh karena itu, analisis sensitivitas perlu dilakukan untuk melihat hingga berapa persen penurunan harga atau kenaikan biaya yang terjadi dapat mengakibatkan perubahan dalam kriteria kelayakan investasi dari layak menjadi tidak layak.

Batas-batas maksimal perubahan parameter ini memengaruhi layak atau tidaknya usaha dijalankan. Semakin besar persentase yang diperoleh, misalnya persentase kenaikan harga pakan dan DOC, semakin menunjukkan usaha tersebut tidak peka atau tidak sensitif terhadap perubahan parameter yang terjadi.



Pengaruh Aspek Keuangan dalam Menilai Kelayakan Bisnis

Keuangan merupakan salah satu fungsi bisnis yang bertujuan untuk membuat keputusan investasi, pendanaan, dan dividen. Keputusan pendanaan difokuskan untuk mendapatkan usaha optimal dalam rangka mendapatkan dana untuk mendukung kebijakan investasi.

Aspek keuangan merupakan muara dari semua aspek karena keuangan merupakan implikasi dari seluruh program proyek yang harus diperhitungkan. Berbagai hal yang berkaitan dengan keuangan perlu dibahas mulai awal perencanaan, periode persiapan, pelaksanaan pembangunan proyek, dan periode operasi ketika usaha berjalan.

Ada dua periode dalam aspek keuangan, yaitu periode persiapan dan periode operasi. Implikasi keuangan periode persiapan akan tertanggulangi dalam kebutuhan dana investasi, sedangkan dalam masa operasi tecermin pada proyeksi rugi laba, proyeksi neraca, proyeksi arus kas, dan proyeksi kemampuan melunasi pinjaman serta tingkat pengembalian. Untuk lebih jelasnya, aspek pengaruh analisis keuangan dalam menilai bisnis meliputi hal berikut.⁸

1. Biaya Praoperasi

Sebuah usaha perlu diawali dengan pembuatan gagasan, penelitian tentang produk, pasar, dan aspek-aspek lain yang dipertimbangkan untuk diambil sebuah keputusan. Keperluan tersebut menimbulkan konsekuensi biaya yang harus dikeluarkan, yang disebut biaya praoperasi.

Biaya tersebut digunakan untuk keperluan penelitian, perencanaan, studi kelayakan, perancangan (*design*), biaya konsultan, dan biaya pemasaran sebelum produk siap diluncurkan ke pasar. Biaya-biaya tersebut sudah harus dikeluarkan sebelum perusahaan mengambil keputusan untuk melaksanakan proyek yang dikelompokkan sebagai *sunk cost* atau investasi yang nilainya tetap dan telah dikeluarkan semuanya dan tidak mempunyai sisa.

⁸ Op. Cit., Husein Umar, *Study Kelayakan...*, 2001, hlm. 71.

Biaya tersebut dikeluarkan, baik usaha dijalankan maupun dibatalkan. *Sunk cost* tidak dimasukkan dalam perhitungan NPV karena biaya tersebut di luar perhitungan studi kelayakan usaha.

2. Rencana Kebutuhan Investasi

Rencana kebutuhan investasi bisa diperhitungkan pada awal perencanaan usaha yang meliputi seluruh pengeluaran pembangunan proyek dengan dikelompokkan sebagai berikut.

a. Biaya pembangunan fisik (harta tetap)

Biaya pembangunan fisik adalah biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan sarana dan prasarana seluruh kebutuhan proyek yang meliputi pembelian tanah, pembangunan gedung, pembelian mesin-mesin, alat kantor, furnitur, dan kendaraan.

b. Biaya-biaya *trial run*

Trial run adalah uji coba kelancaran operasi seluruh unit produksi hingga terwujudnya produk yang akan dipasarkan. Kegiatan tersebut membutuhkan waktu tertentu dan membutuhkan biaya, seperti bahan baku, bahan bantu lainnya, honor tenaga kerja, dan bahan bakar sehingga tampak kegiatan pabrik beroperasi sepenuhnya.

Produk yang dihasilkan bukan untuk dijual secara profit, melainkan untuk keperluan evaluasi mutu, perbaikan *design*, dan promosi awal. Apabila produk sudah dapat dijual, pendapatannya masuk pada perhitungan biaya *trial run*.

Sisa produk yang dihasilkan dalam *trial run* dapat dijadikan persediaan awal barang jadi pada awal periode operasi. Biaya *trial run* bisa dimasukkan sebagai harta tidak berwujud, yang akan disusutkan dalam waktu tertentu.

c. Modal kerja

Modal kerja adalah dana yang dibutuhkan untuk operasi perusahaan sehari-hari dalam membuat produk, yang meliputi kebutuhan dana yang tertanam lancar dalam bentuk piutang usaha, persediaan bahan baku, bahan dalam proses, barang jadi, bahan bakar, dan bahan bantu produksi lainnya, termasuk sejumlah kas minimum untuk kebutuhan tidak terduga atau transaksi.

3. Sumber Dana

Sumber dana yang digunakan untuk belanja usaha dapat berasal dari modal sendiri dan pinjaman bank.

Modal sendiri adalah modal yang dimiliki oleh pemegang saham, yang dinyatakan dalam akta pendirian perusahaan. Umumnya jumlah dana yang tercantum dalam akta pendirian tersebut masih jauh dari cukup untukantisipasi kebutuhan dana investasi keseluruhan.

Pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya untuk penguatan kebutuhan modal kerja dan membeli harta tetap dibutuhkan. Ketentuan besaran pinjaman, periode penarikan, cicilan, tingkat bunga, jatuh tempo pelunasan, dan biaya administrasi lainnya dicantumkan dalam perjanjian kontrak kredit yang disepakati antara pihak perusahaan dan bank.

4. Proyeksi Harga Pokok Produksi/Penjualan

Proyeksi harga pokok penjualan harus didukung oleh volume proyeksi dan volume penjualan. Biaya produksi per unit adalah total biaya produksi dibagi dengan volume produksi. Adapun harga pokok penjualan per unit adalah total harga pokok penjualan dibagi dengan volume penjualan.

a. Proyeksi rugi-laba

Proyeksi rugi-laba adalah gambaran keuntungan operasi usaha beberapa tahun ke depan. Untuk membuat proyeksi rugi-laba, perusahaan harus menghitung terlebih dahulu proyeksi nilai penjualan, biaya produksi, dan biaya operasi. Biaya operasi adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional kantor dan pemasaran produk. Biaya-biaya produksi dan operasi dapat pula dikelompokkan dalam biaya variabel dan biaya tetap.

b. Proyeksi arus kas

Proyeksi arus kas berguna untuk penyusunan proyeksi neraca. Arus kas merupakan catatan atas penerimaan (arus kas masuk) dan pengeluaran (arus kas keluar) kas dalam satu periode. Selisih antara keduanya (masuk dan keluar) disebut arus kas bersih.

1) Aliran kas proyek (*cash flow proyek*)

Cash flow (aliran kas) adalah sejumlah uang kas yang keluar dan yang masuk sebagai akibat dari aktivitas perusahaan. Aliran kas terdiri atas aliran masuk di perusahaan dan aliran kas keluar perusahaan serta jumlah saldonya setiap periode.

Adapun arus kas proyek adalah arus kas yang mencakup prakiraan penerimaan dan pengeluaran dana yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek selama jangka waktu kontrak.

Aliran kas yang berkaitan dengan suatu proyek dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu sebagai berikut.

- Aliran kas awal (*initial cash flow*) merupakan aliran kas yang berkaitan dengan pengeluaran untuk kegiatan investasi. Misalnya, pembelian tanah, gedung, dan biaya pendahuluan. Aliran kas awal dapat dikatakan aliran kas keluar (*cash out flow*).
- Aliran kas operasional (*operational cash flow*) merupakan aliran kas yang berkaitan dengan operasional proyek, misalnya penjualan, biaya umum, dan administrasi. Oleh sebab itu, aliran kas operasional merupakan aliran kas masuk (*cash in flow*) dan aliran kas keluar (*cash out flow*).
- Aliran kas akhir (*terminal cash flow*) merupakan aliran kas yang berkaitan dengan nilai sisa proyek (nilai residu), misalnya sisa modal kerja, nilai sisa proyek, yaitu penjualan peralatan proyek.

2) Pertimbangan dalam menaksir aliran kas

Dalam analisis keputusan investasi, ada beberapa langkah yang akan dilakukan, yaitu:

- menaksir aliran kas dari investasi;
- menghitung biaya modal rata-rata tertimbang;
- mengevaluasi investasi tersebut dengan kriteria investasi, seperti *payback period*, NPV, dan IRR;
- mengambil keputusan, apakah investasi diterima atau tidak.

Langkah pertama dan keempat merupakan langkah yang paling sulit (menurut penulis). Terutama, implikasi aliran kas dari suatu investasi tentu sulit diidentifikasi dan diuantifikasikan.

5. Penilaian Investasi

a. Konsep nilai waktu uang

Investasi pada umumnya memerlukan jangka waktu panjang sehingga perlu dinilai apakah investasi tersebut dapat memberikan kelayakannya. Oleh karena itu, perlu konsep nilai waktu uang, "*time value of money*" dan beberapa metode penilaiannya.

Nilai waktu uang pada dasarnya membahas bunga. Bunga atau *interest*, menurut Riggs dalam Robert, terdiri atas dua macam, yaitu bunga biasa "*simple interest*" dan bunga majemuk "*compound interest*."

1) Bunga biasa

Bunga biasa adalah perhitungan bunga yang sederhana dengan menggunakan formula berikut:

$$F = P i n$$

Keterangan:

P = jumlah atau nilai sekarang

F = jumlah atau nilai yang akan datang

i = tingkat bunga pada suatu periode

n = waktu

Apabila seseorang meminjam sejumlah uang P dengan bunga i, uang yang harus dikembalikan adalah:

$$F \text{ (harga yang akan datang)} = P + i = P + P i n \\ P (1 + i n)$$

2) Bunga majemuk

Bunga yang didapat pada suatu periode dibungakan lagi sehingga berlipat (majemuk).

b. Nilai sekarang

Nilai sekarang (*present value*) menunjukkan besarnya nilai uang pada saat ini untuk nilai tertentu pada masa yang akan datang.

9 Robert J.K., Ang, *Buku Pintar Pasar Modal Indonesia*, Jakarta: Media Staff Indonesia, 1997, hlm. 177.

Nilai sekarang menunjukkan sejumlah uang yang diinginkan A pada waktu 1 tahun lagi dan PV menunjukkan jumlah uang yang ditabung serta i merupakan tingkat bunga.

c. Metode penilaian investasi

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai suatu investasi, yaitu *NPV*, *IRR*, dan *PI*.

1) Metode *net present value*

Metode ini menghitung selisih antara nilai sekarang investasi dan nilai sekarang penerimaan kas bersih (operasional ataupun terminal aliran kas) pada masa yang akan datang yang bernilai positif.

2) Metode *internal rate of return*

Metode ini menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan kas bersih pada masa-masa yang akan datang. Tingkat bunga ini lebih besar daripada tingkat bunga yang relevan (tingkat keuntungan yang disyaratkan "MARR").

3) Metode *profitability index*

Metode ini menghitung perbandingan antara nilai sekarang penerimaan kas bersih pada masa datang dan nilai sekarang investasi. Jika *PI* lebih besar dari 1, proyek diterima atau layak.

d. Menilai proyek dengan metode NPV

1) Pemilihan aktiva

Perusahaan ada kalanya dihadapkan pada masalah penggunaan aktiva yang mempunyai karakteristik yang berbeda. Pemilihan ini timbul karena adanya dua atau lebih aktiva yang biasa memberikan pelayanan yang sama, tetapi dengan harga, usia ekonomis, dan biaya operasi yang berbeda.

2) Penggantian aktiva

Penggantian aktiva dapat dilakukan dengan banyak pertimbangan. Untuk aktiva dengan pengganti yang sama ataupun yang lebih baik

dapat dilakukan dengan memperhitungkan NPV terlebih dahulu. Kunci dalam menghitung NPV suatu proyek, yaitu menaksir aliran kas dan menentukan tingkat bunga yang layak.

3) Pengaruh inflasi

Pengaruh inflasi atau disinflasi harus dimasukkan ke dalam NCF karena tingkat keuntungan yang disyaratkan sudah dimasukkan dalam inflasi yang diharapkan. Inflasi menggunakan tingkat inflasi per sektor perekonomian lebih baik jika menggunakan tingkat inflasi.

Perubahan harga yang tidak disebabkan oleh inflasi atau kurangnya permintaan dan penawaran, akan memengaruhi aliran kas masuk, sebaiknya dimasukkan dalam analisis.

C. Aplikasi Strategi Keuangan Perusahaan

Menurut David Fred R., beberapa hal yang penting dalam aplikasi strategi pengembangan keuangan perusahaan, yaitu (1) penggalangan modal, (2) perhitungan laporan keuangan, (3) pembuatan anggaran dan evaluasi nilai atau kelayakan bisnis.¹⁰

1. Penggalangan Modal

Penggalangan modal menjadi penting karena penerapan strategi yang berhasil sering membutuhkan tambahan modal. Sumber-sumber modal bagi perusahaan, yaitu:

- utang;
- ekuitas;
- laba bersih;
- penjualan aset;
- penjualan saham.

Perusahaan harus jeli dalam menentukan rasio utang dan ekuitas dalam struktur modalnya agar penerapan strategi berjalan baik. Teknik yang umum digunakan, yaitu:

10 David Fred R., *Konsep Manajemen Strategis*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2009, hlm. 211.

- a. analisis laba per saham, *earning per share* (EPS);
- b. laba sebelum bunga dan pajak, *earnings before interest and share* (EBIT).

2. Proyeksi Laporan Keuangan

Proyeksi analisis laporan keuangan adalah teknik strategi implementasi sentral yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi hasil dari tindakan perusahaan. Jenis analisis ini dapat digunakan untuk meramalkan dampak pelaksanaan keputusan perusahaan.

Sebuah proyeksi laporan laba rugi dan neraca memungkinkan organisasi untuk menghitung rasio proyeksi keuangan dalam berbagai skenario strategi implementasi. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan dengan rata-rata industri, rasio keuangan dapat memberikan gambaran kelayakan berbagai implementasi strategi.

Proyeksi laporan keuangan merupakan bentuk dari perencanaan keuangan. Proyeksi akan memudahkan perusahaan untuk melihat hal-hal yang terjadi beberapa tahun yang akan datang.

a. Jenis dimensi proyeksi

Dimensi proyeksi, terdiri atas beberapa jenis berikut.

1) Waktu

Dimensi proyeksi dari segi waktu, meliputi:

- a) jangka pendek, satu tahun atau kurang;
- b) jangka panjang, dua tahun atau lebih.

2) Satuan proyeksi

Dimensi proyeksi dari segi satuan proyeksi, meliputi:

- a) proyeksi untuk setiap unit atau bagian organisasi;
- b) proyeksi untuk setiap spesifik proyek;
- c) proyeksi total perusahaan atau total proyek.

Proyeksi laporan keuangan biasanya dibuat dalam beberapa skenario. Skenario juga disebut sebagai analisis sensitivitas. Skenario yang biasanya digunakan dalam penyusunan proyeksi, yaitu:

- a) kondisi buruk/*worst case*;

- b) kondisi normal/*normal case*;
- c) kondisi terbaik/*best case*.

Untuk tiap-tiap kondisi tersebut dibuat kriteria keadaan yang dapat diamati dan terukur. Dalam melakukan proyeksi berdasarkan data masa lalu harus diingat bahwa pada masa datang, kondisi yang akan terjadi belum tentu sama dengan kondisi masa lalu.

b. Proses penyusunan proyeksi

Proses penyusunan proyeksi, terdiri atas hal-hal berikut.

1) Interaksi

Proyeksi dibuat dengan mengombinasikan antara proposal investasi dan pilihan pendanaan yang digunakan.

2) Pilihan alternatif/*options*

Proyeksi dibuat dengan memberikan kesempatan perusahaan untuk menentukan beberapa alternatif pilihan berdasarkan skenario yang telah ditentukan.

3) Kelayakan/*feasibility*

Proyeksi harus dibuat dengan pertimbangan akal sehat dan sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan.

4) Hindarkan kejutan/*avoiding surprises*

Nobody plans to fail, but many fail to plan.

c. Sumber data proyeksi

Sumber data proyeksi, terdiri atas hal-hal berikut.

1) Laporan keuangan, terdiri atas:

- a) neraca;
- b) laporan laba rugi;
- c) arus kas;
- d) catatan laporan keuangan.

2) kondisi konsumen dan pasar secara umum, kondisi budaya/tradisi – asumsi;

3) kondisi makroekonomi – asumsi;

- 4) regulasi;
- 5) target jangka pendek dan jangka panjang perusahaan secara spesifik.

d. Langkah-langkah menyusun *proforma balance sheet*

Langkah menyusun *proforma balance sheet*, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menentukan korelasi item-item dalam neraca terhadap penjualan -> hitung dalam persentase.
- 2) Mengalikan persentase dengan proyeksi penjualan untuk mendapatkan nilai item-item dalam neraca pada tahun proyeksi.
- 3) Jika tidak terdapat korelasi antara item dalam neraca dan penjualan, nilai dalam neraca tahun sebelumnya dianggap sama dengan tahun proyeksi.
- 4) Menghitung proyeksi *retained earnings* dengan rumus:

$$\text{Projected retained earnings} = \text{Present retained earnings} + \text{Projected net income} - \text{Cash dividends}$$
- 5) Menambah aset untuk mendukung proyeksi penjualan yang ditetapkan. Utang dan modal ditentukan dengan melihat perbedaan antara total aset dan pendanaan yang telah tersedia. Jika perubahan modal telah ditetapkan, perusahaan dapat menghitung tambahan dana dari kreditor.
- 6) Menghitung *external fund needed* (EFN).

3. Anggaran Keuangan (*Financial Budget*)

Anggaran adalah dokumen yang memerinci cara memperoleh anggaran dan penggunaannya untuk kurun waktu tertentu. Anggaran tahunan adalah anggaran yang paling lazim walaupun kurun waktu anggaran bisa dari satu hari sampai 10 tahun.

Anggaran keuangan tidak dapat dilihat sebagai alat untuk membatasi pengeluaran, tetapi sebagai metode untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan yang paling produktif dan menguntungkan. Ketika sebuah organisasi mengalami kesulitan keuangan, anggaran sangat penting dalam implementasi strategi.

a. Jenis anggaran

Jenis anggaran meliputi:

- 1) anggaran tunai;
- 2) operasional;
- 3) penjualan;
- 4) laba;
- 5) pabrik;
- 6) modal;
- 7) belanja;
- 8) divisional;
- 9) variabel;
- 10) fleksibel;
- 11) anggaran tetap.

b. Keterbatasan anggaran keuangan

Anggaran keuangan memiliki beberapa keterbatasan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Program anggaran dapat terlalu terperinci, rumit, dan terlalu mahal. *Overbudgeting* atau *underbudgeting* anggaran dapat menyebabkan masalah.
- 2) Anggaran keuangan dapat menjadi pengganti tujuan. Anggaran adalah alat, bukan tujuan.
- 3) Anggaran dapat menyembunyikan inefisiensi jika hanya didasarkan pada preseden, bukan pada evaluasi berkala keadaan dan standar.
- 4) Anggaran kadang-kadang digunakan sebagai instrumen tirani yang dapat mengakibatkan frustrasi, dendam, dan *turnover* tinggi.

Untuk meminimalkan pengaruh yang terakhir, manajer harus meningkatkan partisipasi bawahan dalam mempersiapkan anggaran. Ada beberapa contoh keputusan yang memerlukan kebijakan keuangan/akuntansi, yaitu:

- 1) menggalang dana dengan utang jangka pendek atau jangka panjang, atau dengan saham preferen atau saham biasa;

- 2) menyewa atau membeli aset tetap;
 - 3) menentukan rasio dividen yang memadai;
 - 4) menggunakan pendekatan akuntansi *lifo* *, *fifo* **, atau nilai pasar;
 - 5) memperpanjang waktu piutang atau tidak;
 - 6) menentukan *discount rate* atas arus kas;
 - 7) menentukan jumlah kas yang harus dipertahankan.
- *) *last-in first out* **) *first-in first-out*

D. Rasio Keuangan dalam Menilai Perusahaan

1. Analisis Rasio Keuangan

Analisis laporan keuangan memberikan penilaian atas dasar data dan informasi yang diperoleh dan laporan keuangan yang ditunjukkan dalam bentuk rasio atau persentase. Menurut Munawir (2014),¹¹ rasio menggambarkan suatu hubungan atau pertimbangan antara suatu jumlah tertentu dan jumlah yang lain untuk menilai baik atau buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu usaha.

2. Fungsi dan Tujuan Analisis Rasio Keuangan

Menurut Warsidi dan Bambang, analisis rasio keuangan merupakan instrumen analisis prestasi perusahaan yang menjelaskan berbagai hubungan dan indikator keuangan. Analisis rasio keuangan bertujuan untuk menunjukkan perubahan dalam kondisi keuangan atau prestasi operasi pada masa lalu dan membantu menggambarkan *trend* pola perubahan untuk menunjukkan risiko dan peluang yang melekat pada perusahaan yang bersangkutan.¹²

3. Kelompok Kerja Analisis Rasio Keuangan

Pada dasarnya angka-angka rasio dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu sebagai berikut.¹³

¹¹ Munawir, *Analisis Laporan Keuangan*, Yogyakarta: Liberty, 2014, hlm. 64.

¹² Irfham Fahmi, *Analisis Laporan Keuangan*, Cetakan Ke-2, Bandung: Alfabeta, 2012, hlm. 45.

¹³ *Loc. Cit.*, Munawir, *Analisis Laporan...*, 2014, hlm. 67.

a. Berdasarkan sumber data yang digunakan

Berdasarkan sumber data yang digunakan, rasio dibedakan menjadi tiga jenis berikut.

- 1) Rasio neraca, yaitu rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca. Misalnya, *current ratio*, *quick ratio*, dan *cash ratio*.
- 2) Rasio laporan laba rugi, yaitu rasio yang disusun dari data yang berasal dari laporan rugi laba.
- 3) Rasio antarlaporan keuangan, yaitu rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca dan laporan laba rugi.

b. Berdasarkan tujuan analisis

Berdasarkan tujuan analisis, yaitu untuk mengevaluasi keadaan ekonomi suatu perusahaan. Analisis rasio tersebut dibedakan menjadi sebagai berikut.

1) Analisis rasio likuiditas

Analisis rasio likuiditas mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio ini penting karena kegagalan dalam membayar kewajiban dapat menyebabkan kebangkrutan perusahaan.

Mengukur kemampuan dengan melihat aktiva lancar perusahaan, yaitu dengan melihat aktiva lancar perusahaan relatif terhadap utang lancar. Suatu perusahaan mempunyai keuangan jangka pendek yang kuat apabila memenuhi tagihan dari kreditor jangka pendek tepat pada waktunya, mampu memelihara modal kerja yang cukup untuk membiayai operasi perusahaan yang normal, membayar bunga utang jangka pendek dan dividen, dan memelihara kredit ranting yang menguntungkan.

Untuk menilai likuiditas perusahaan menggunakan rasio sebagai berikut.

a) *Current Ratio*

Current ratio adalah perbandingan antara jumlah aktiva lancar dan utang lancar. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut:¹⁴

¹⁴ *Op. Cit.*, Munawir, *Analisis Laporan...*, 2014, hlm. 69.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Current ratio menunjukkan tingkat keamanan kreditor jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk membayar utang-utang tersebut. Tingkat persentase rasio tinggi belum tentu dapat menjamin akan dibayarnya utang perusahaan yang sudah jatuh tempo. Hal ini disebabkan oleh adanya jumlah persediaan yang relatif tinggi dibandingkan dengan taksiran tingkat penjualan yang akan datang sehingga tingkat perputaran persediaan rendah.

Dengan kata lain, semakin kecil utang lancar, semakin besar persentase *current ratio*.

Current Ratio 200% hanya merupakan kebiasaan dan akan digunakan sebagai titik tolak untuk mengadakan penelitian atau analisis lebih lanjut.

b) *Quick Ratio*

Quick ratio adalah perbandingan antara aktiva lancar-persediaan dan utang lancar. Secara matematis, *quick ratio* dapat dirumuskan:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{(\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan})}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio ini merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban dengan tidak memperhitungkan persediaan karena persediaan memerlukan waktu yang relatif lama untuk direalisasikan menjadi uang kas, walaupun kenyataannya, persediaan lebih likuid daripada piutang.

Rasio ini lebih tajam daripada *current ratio* karena hanya membandingkan aktiva yang sangat likuid dengan utang lancar. Jika *current ratio* tinggi, tetapi *quick rationya* rendah, berarti investasi sangat besar dalam persediaan.

2) Analisis rasio solvabilitas

Analisis rasio solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasikan, baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun

jangka panjang. Perusahaan dikatakan *solvable* apabila mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua utangnya.

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan adalah sebagai berikut.

a) *Debt to Equity Ratio*

Untuk mengukur risiko, fokus perhatian risiko jangka panjang ditunjukkan pada prospek laba dan perkiraan arus kas, serta tetap dipertahankan keseimbangan antara proporsi aktiva yang didanai oleh kreditor dan yang didanai oleh pemilik perusahaan.

Debt to equity ratio dapat memberikan gambaran struktur modal yang dimiliki perusahaan sehingga dapat dilihat risiko tidak tertagihnya suatu utang.

Keseimbangan proporsi antara aktiva yang didanai oleh kreditor dan yang didanai oleh pemilik perusahaan dapat diukur dengan cara matematis sebagai berikut:¹⁵

$$\text{Debt to equity ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Dalam mengartikan rumus tersebut, dapat menggunakan asumsi sebagai berikut. Misalnya, apabila suatu perusahaan menetapkan bahwa total *debt to equity ratio* yang harus dipertahankan adalah 1 : 2 atau 200%, berarti setiap total utang sebesar Rp1,00 harus dijamin dengan modal sendiri Rp2,00.

Baik sekali : < 70%

Baik : > 70% - 100%

Cukup baik : > 100% - 150%

Kurang baik : > 150% - 200%

Tidak baik : > 200%

b) *Debt to Total Assets Ratio*

Debt to total assets ratio adalah perbandingan antara total utang (utang lancar dan utang jangka panjang) dan total aktiva. Rasio ini

¹⁵ Prastowo Dwi, *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi*, Edisi Ke-3, Cetakan Ke-1, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, hlm. 153.

menunjukkan bagian keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh utang sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:¹⁶

$$\text{Debt to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rumus tersebut dapat diasumsikan sebagai berikut. Misalnya apabila suatu perusahaan menetapkan total *debt to total assets ratio* yang harus dipertahankan adalah 1 : 3 atau 300%, berarti. Setiap total utang sebesar Rp1,00 dijamin dengan total aktiva Rp3,00. Apabila tingkat total *debt to total assets ratio* antara > 40% - 50% sudah dianggap baik maka total *debt to total assets ratio* sebagai berikut:

Baik sekali : < 40%

Baik : > 40% - 50%

Cukup baik : > 50% - 60%

Kurang baik : > 60% - 80 %

Tidak baik : > 80%

3. Analisis rasio rentabilitas

Analisis rasio rentabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba perusahaan selama periode tertentu. Rentabilitas perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan menggunakan aktiva secara produktif. Dengan demikian, rentabilitas suatu perusahaan dapat diketahui dengan memperbandingkan antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dan jumlah aktiva atau modal perusahaan.

Beberapa rasio rentabilitas yang akan dihitung meliputi sebagai berikut.

a) *Net Rate of Return on Investment*

Net rate of return on investment mengukur tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, baik dengan menggunakan total aktiva yang dimiliki perusahaan maupun dengan

dana yang berasal dari pemilik modal. *Rate of return on investment* adalah perbandingan antara laba bersih sebelum pajak dan total aktiva usaha.

Perusahaan dikatakan baik atau tidak baik dapat dilihat dari *net rate of return on investment* dan *rentabilitas* modal sendiri, dengan cara matematis adalah sebagai berikut:¹⁷

$$\text{Net Rate of Return on Investment} = \frac{\text{Laba Bersih (Setelah Pajak)}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) *Return on Equity*

Return on equity adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang tersedia bagi pemegang saham perusahaan. Dengan cara matematis, *return on equity*, yaitu sebagai berikut:¹⁸

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Total Bersih (Setelah Pajak)}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Dengan demikian, analisis rasio merupakan teknik analisis laporan keuangan untuk menjelaskan dan memberi gambaran hubungan dari berbagai pos dalam laporan keuangan untuk membantu dan menginterpretasikan posisi keuangan perusahaan dengan menyesuaikan faktor-faktor yang ada pada periode atau waktu saat ini dengan faktor pada masa yang akan datang. □□□

16 Op. Cit., Prastowo, *Analisis ...*, 2011, hlm. 155.

17 Loc. Cit., Munawir, *Analisa Laporan.....*, 2014, hlm. 105.

18 Loc. Cit., Dwi Prastowo, *Analisis Laporan.....*, 2011, hlm. 92.



BAB 12

ANALISIS ASPEK EKONOMI, SOSIAL, DAN POLITIK

A. Konsep Dasar Analisis Ekonomi

1. Pengertian Aspek Ekonomi, Sosial, dan Politik

Analisis aspek ekonomi, sosial, dan politik adalah mengkaji pengaruh perusahaan terhadap perekonomian masyarakat dan situasi kondisi sosial politik, yang mengitari warga masyarakat di lokasi perusahaan berada dan beroperasi.¹ Aspek ekonomi, sosial, dan politik perlu ditelaah apakah keberadaan proyek atau usaha akan memberikan manfaat secara ekonomi dan sosial kepada berbagai pihak atau sebaliknya.

2. Tujuan dan Manfaat Analisis Aspek Ekonomi dan Sosial

a. Tujuan aspek ekonomi

1) *Sisi distribusi nilai tambah*

Proyek memberikan nilai tambah yang dapat dihitung secara kuantitatif. Perhitungan proyek berproduksi dengan kapasitas normal. Setelah nilai tambah diketahui besarnya, selanjutnya nilai ini dapat didistribusikan dengan perhitungan yang jelas.

¹ Kasmir, *Studi Kelayakan Bisnis*, Jakarta: Kencana, 2003, hlm. 287.

2) *Sisi nilai investasi per tenaga kerja*

Proyek mampu meningkatkan kesempatan kerja. Salah satu cara mengukur proyek padat modal atau padat karya adalah dengan membagi jumlah investasi (modal tetap + modal kerja) dengan jumlah tenaga kerja yang terlibat sehingga didapat nilai investasi per tenaga kerja.

Untuk proyek perluasan, perhitungan nilai investasi merupakan jumlah investasi sebelum dan setelah investasi. Biasanya modal berpatokan pada nilai rupiah tertentu, misalnya proyek bisnis dengan nilai lebih besar dari X rupiah adalah padat modal, dan selain itu berarti padat karya.

b. Tujuan aspek sosial

Tujuan utama perusahaan adalah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Akan tetapi, perusahaan harus memerhatikan faktor sosial, ekonomi, dan politik. Hal ini disebabkan perusahaan hidup bersama-sama dengan komponen lain dalam satu tatanan kehidupan yang pluralistik dan kompleks. Salah satu komponen yang dimaksud adalah lembaga sosial sehingga dalam rangka keseimbangan tersebut seharusnya perusahaan memiliki tanggung jawab sosial, yaitu sebagai berikut.²

1) *Perusahaan sebagai lembaga sosial*

Sebuah perusahaan memiliki tugas dan melaksanakan bermacam-macam kegiatan dalam waktu yang bersamaan. Misalnya, perusahaan manufaktur, selain membeli bahan baku, perusahaan mengolahnya menjadi barang jadi, kemudian mendistribusikannya ke pasar, juga melakukan kegiatan-kegiatan, seperti penelitian dan penyediaan lapangan pekerjaan baru.

2) *Perubahan kondisi sosial yang kompleks*

Pemecatan karyawan disebabkan oleh berbagai alasan, misalnya karyawan mabuk-mabukan atau perusahaan mengalami kemerosotan keuangan. Hal tersebut merupakan hal yang biasa pada masa lalu. Akan tetapi, tindakan seperti itu hanya akan mengakibatkan

terganggunya keseimbangan dalam sistem sosial yang kompleks di perusahaan.

Hal ini disebabkan oleh semakin baiknya peraturan pemerintah, meningkatnya kualitas sumber daya manusia, kemajuan pada bidang teknologi dan ilmu pengetahuan, perkembangan pasar yang sudah harus dilayani oleh banyak perusahaan, dan adanya sistem sosial yang bersifat pluralistik sehingga tugas-tugas sosial mulai ditangani oleh lembaga-lembaga yang besar.

3) *Perusahaan dalam masyarakat yang pluralistik*

Masyarakat pluralistik adalah sebuah kehidupan berbagai kelompok yang memengaruhi lingkungan perusahaan dalam mendapatkan harapan sosial, ekonomi, atau politik. Dalam sistem sosial yang kompleks saat ini, kelompok-kelompok masyarakat yang terlibat di dalamnya sudah banyak sehingga hubungan antara yang satu dan yang lain menjadi kompleks. Tiap-tiap kelompok berusaha mengembangkan diri supaya fungsi sistem itu efektif.

c. Tujuan aspek politik

Perubahan kepemimpinan, seperti presiden, menteri, dan UU yang baru akan memunculkan kebijakan-kebijakan baru yang akan berpengaruh pada kebijakan lembaga keuangan. Lembaga keuangan akan lebih berhati-hati dalam memberikan pinjaman dan hal ini berpengaruh pada perkembangan perusahaan.

3. Hambatan dalam Bidang Ekonomi, Sosial, dan Politik

a. Hambatan aspek ekonomi³

Penghambat pembangunan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Iklim tropis, menyebabkan terjadinya lingkungan kerja yang panas dan lembap sehingga menurunkan usaha atau gairah kerja manusia, banyak muncul penyakit, serta membuat pertanian kurang menguntungkan.
- 2) Produktivitas rendah. Hal ini disebabkan oleh kualitas manusia dan sumber alam yang relatif kurang menguntungkan.

2 Op. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan...*, 1997, hlm. 252.

3 Op. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan...*, 1997, hlm. 249-250.

- 3) Kurang kapital, disebabkan oleh rendahnya produktivitas tenaga kerja yang berakibat pada rendahnya pendapatan negara sehingga tabungan sebagai sumber kapital juga rendah.
- 4) Nilai perdagangan luar negeri. Hal ini disebabkan oleh negara miskin mengandalkan ekspor bahan mentah yang mempunyai elastisitas permintaan atas perubahan harga yang inelastis.
- 5) Besarnya pengangguran, salah satu sebabnya adalah pendidikan masyarakat yang masih rendah dan lapangan kerja yang belum mampu menampung masyarakat usia kerja, di samping faktor lain yang kompleks.
- 6) Besarnya ketimpangan distribusi pendapatan, yaitu kekayaan dikuasai oleh sekelompok orang tertentu.
- 7) Tekanan penduduk yang berat, jumlah penduduk tidak seimbang dengan jumlah lapangan kerja ditambah urbanisasi dan imigran yang terus memadati perkotaan, sedangkan perdesaan mulai habis oleh industrialisasi.
- 8) Penggunaan tanah yang produktivitasnya rendah karena sektor pertanian menjadi mata pencaharian utama. Selain itu, kualitas alat-alat produksi, pupuk, dan teknik pengolahan tanah juga masih relatif rendah.
- 9) Dukungan pemerintah, yaitu pemerintah mempunyai kepentingan agar perdagangan yang dilakukan oleh perusahaan di dalam negara akan menghasilkan *devisa* bagi negara. Salah satu bentuk dukungan itu adalah melakukan proteksi perdagangan. Proteksi perdagangan merupakan insentif perdagangan, baik berupa proteksi maupun bantuan (subsidi). Oleh karena itu, produksi perdagangan lebih tepat disebut sebagai insentif perdagangan, yaitu: (a) membuka lapangan kerja baru; (b) melaksanakan alih teknologi; (c) meningkatkan mutu hidup; (d) memberikan pengaruh positif.

b. Hambatan aspek sosial politik

Adanya spekulasi yang timbul akibat kondisi politik yang diciptakan pemerintah akan memengaruhi permintaan dan penawaran suatu produk, baik produk barang maupun jasa.

Dalam menganalisis kelayakan bisnis, ketika sosial politik perlu dikaji untuk memperkirakan bahwa situasi politik saat bisnis dibangun

dan diimplementasikan tidak akan mengganggu sehingga kajiannya menjadi layak. Situasi sosial politik dapat diketahui melalui berita di media massa.

4. Aspek Ekonomi dan Sosial

Dampak yang ditimbulkan dengan berdirinya perusahaan melalui aspek ekonomi dan sosial, yaitu sebagai berikut.⁴

a. Aspek Ekonomi

Dampak dari aspek ekonomi dengan adanya proyek atau usaha meliputi sebagai berikut.⁵

- 1) Meningkatkan ekonomi rumah tangga melalui:
 - a) terbukanya kesempatan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekaligus mengurangi angka pengangguran;
 - b) tersedianya sarana dan prasarana umum yang kelak bisa berguna untuk masyarakat dan pemerintah berupa jalan raya, listrik, sekolah, masjid, dan lain-lain;
 - c) tersedianya beragam produk barang dan jasa di masyarakat sehingga meningkatkan persaingan dalam menciptakan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.
- 2) Menggali, mengatur, dan menggunakan ekonomi sumber daya alam melalui:
 - a) penggunaan lahan yang efisien dan efektif;
 - b) peningkatan nilai tambah sumber daya alam;
 - c) pembangkitan lahan tidur.
- 3) Meningkatkan perekonomian pemerintah, yaitu:
 - a) menambah peluang dan kesempatan kerja bagi masyarakat;
 - b) meratakan pendistribusian pendapatan;
 - c) meningkatkan devisa negara;
 - d) memperoleh pendapatan berupa pajak dari sumber-sumber yang dikelola oleh perusahaan.

4 Op. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan....*, 1997, hlm. 255.

5 Op. Cit., Husein Umar, *Studi Kelayakan....*, 1997, hlm. 257.

- 4) Pengembangan wilayah, dengan cara:
 - a) meningkatkan pemerataan pembangunan (dengan prioritas daerah tertentu);
 - b) membuka isolasi wilayah dan cakrawala pemikiran masyarakat dengan masuknya pembangunan.

Adapun dampak negatif yang mungkin timbul dari aspek ekonomi, yaitu:

- 1) eksplorasi sumber daya yang berlebihan;
- 2) masuknya pekerja dari luar sehingga mengurangi kesempatan atau peluang kerja bagi masyarakat sekitar.

b. Dampak aspek sosial

Dampak aspek sosial dengan adanya proyek atau investasi meliputi hal-hal berikut.

- 1) Komponen demografi, terdiri atas (a) struktur penduduk; (b) tingkat pendapatan penduduk; (c) pertumbuhan penduduk; (d) tenaga kerja.
- 2) Komponen budaya, meliputi: (a) kebudayaan (adat istiadat, nilai, dan norma budaya); (b) proses sosial; (c) warisan budaya; (d) sikap dan persepsi masyarakat terhadap rencana usaha atau kegiatan.
- 3) Kesehatan masyarakat, meliputi: (a) parameter lingkungan masyarakat yang diperkirakan terkena dampak rencana pembangunan dan berpengaruh terhadap kesehatan; (b) proses dan potensi terjadinya pencemaran; (c) potensi besarnya dampak timbulnya penyakit (angka kesakitan dan angka kematian).
- 4) Kondisi lingkungan yang dapat memperburuk proses penyebaran penyakit.

Dampak negatif dari aspek sosial, yaitu:

- 1) bentuk perubahan gaya hidup, budaya, adat istiadat, dan struktur sosial lainnya;
- 2) meningkatnya kriminalitas.

5. Implikasi Hasil Studi Ekonomi, Sosial, dan Politik terhadap Studi Kelayakan Bisnis

Hasil studi aspek ekonomi, sosial, dan politik dapat memberikan informasi mengenai hal-hal berikut.

- a. Kondisi ekonomi serta peran pemerintah dalam menunjang rencana bisnis, dan sebaliknya selain peran bisnis setelah diimplementasikan dapat mendukung pemerintah untuk memajukan ekonomi masyarakat. Aspek ekonomi yang dikaji, yaitu: (1) rencana pembangunan nasional; (2) distribusi nilai tambah; (3) nilai investasi per tenaga kerja; (4) keuntungan ekonomi nasional; (5) hambatan dalam bidang ekonomi; (6) dukungan pemerintah.
- b. Kondisi sosial akan saling memengaruhi rencana bisnis, misalnya informasi mengenai perusahaan sebagai lembaga sosial, perubahan kondisi sosial yang kompleks, dan peran perusahaan dalam masyarakat yang pluralistik.
- c. Aspek politik akan berpengaruh pada rencana bisnis.

B. Faktor Ekonomi, Sosial, dan Politik dalam Kajian Studi Kelayakan Bisnis

Lingkungan jauh mencakup faktor-faktor yang bersumber dari luar operasional perusahaan. Lingkungan jauh adalah sebagai berikut.⁶

1. Lingkungan Ekonomi

Variabel ekonomi yang dapat memengaruhi keberhasilan bisnis, yaitu ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, serta kecenderungan belanja masyarakat, suku bunga primer, laju inflasi, tingkat pasar uang, defisit anggaran pemerintah, produk domestik bruto, pola konsumsi, pengangguran, tingkat produktivitas pekerja, nilai dolar di pasar dunia, kecenderungan pasar saham, kondisi ekonomi luar negeri, faktor ekspor/impor, pergeseran permintaan barang dan jasa, perbedaan pendapatan antarnegara, fluktuasi harga, kebijakan fiskal, kebijakan moneter, serta organisasi-organisasi dunia, seperti Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), G20, OPEC, WTO, dan APEC.

⁶ Sadono Sukirno, *Makro Ekonomi Teori Pengantar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994, hlm. 131.

Indikator yang digunakan dalam pengukuran lingkungan ekonomi adalah *income* per kapita, penyerapan tenaga kerja, peningkatan upah rata-rata, serta dampak negatif bisnis bagi perekonomian di wilayah tersebut.

a. Faktor-faktor ekonomi mikro

Faktor-faktor ekonomi mikro adalah tren-perusahaan tertentu yang termasuk faktor dalam bisnis yang tetap bertahan. Pendapatan, laba, dan margin merupakan faktor mikro kunci di perusahaan. Ukuran tenaga kerja, volume produksi produk, dan kampanye iklan merupakan faktor-faktor mikro, juga sebagai bagian dari bisnis yang dapat *fine-tuned* dan diubah oleh manajemen.

b. Faktor-faktor ekonomi makro

Faktor-faktor ekonomi makro merupakan peristiwa nasional dan global yang berada di luar kendali. Faktor makro negatif cenderung terjadi pada reaksi berantai *cascading*.

2. Lingkungan Sosial Budaya

Faktor sosial dan budaya berdampak pada semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Faktor sosial yang memengaruhi perusahaan, yaitu kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik.

3. Lingkungan Politik

Faktor politik berkaitan dengan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan pemerintah, seperti peraturan tentang perdagangan, undang-undang *antitrust* program perpajakan, UMR, kebijakan polusi, penetapan harga, dan peraturan perlindungan bagi pekerja.

Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap Bisnis

1. Pemerintah sebagai Salah Satu Kekuatan Industri

Porter mengemukakan bahwa pemerintah sebagai suatu kekuatan dalam persaingan industri. Pemerintah di semua tingkat secara potensial memengaruhi struktur industri secara langsung ataupun tidak langsung. Pada banyak industri, pemerintah adalah pembeli atau

pemasok dan dapat memengaruhi persaingan industri melalui kebijakan yang diberlakukan.⁷

Pemerintah memengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui peraturan, subsidi, atau cara-cara lain. Pemerintah memengaruhi pertarungan di antara para pesaing dengan memengaruhi pertumbuhan industri, struktur biaya melalui peraturan, kebijakan, dan peraturan lainnya.

2. Kinerja Bisnis Perusahaan

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dibandingkan dengan rata-rata tingkat laba normal yang didefinisikan dalam beberapa rasio, seperti rasio pengembalian asset (*return on assets*/ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*return on equity*/ROE), dan rasio penjualan (*return on sales*/ROS).

Kasmir menjelaskan bahwa rasio keuangan merupakan indeks yang menghubungkan dua angka akuntansi dan diperoleh dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Rasio keuangan tersebut adalah sebagai berikut.⁸

- Return on investment* (ROI) adalah rasio (perbandingan) antara tingkat pendapatan perusahaan sebelum pajak total harta/*asset*.
- Return on assets* (ROA) adalah rasio (perbandingan) antara laba sebelum bunga dan pajak *earning before interest and tax* (EBIT) dengan total *asset*.
- Return on equity* (ROE) adalah rasio (perbandingan) antara laba bersih setelah pajak *earning before tax* (EAT) dengan modal sendiri.
- Return on sales* (ROS) yaitu rasio (perbandingan) antara laba sebelum bunga dan pajak *earning before interest and tax* (EBIT) dengan penjualan bersih.

Menurut Rahardjo (2007), rasio keuangan perusahaan diklasifikasikan menjadi lima kelompok, yaitu sebagai berikut.⁹

7 Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990, hlm. 413.

8 Loc. Cit., Kasmir, *Studi Kelayakan....*, 2003, hlm. 104.

9 Budi Rahardjo, *Keuangan dan Akuntansi*, Edisi Ke-1, Cetakan Ke-1, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007, hlm.104.


- a. Rasio likuiditas (*liquidity ratios*), yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek.
- b. Rasio solvabilitas (*leverage* atau *solvency ratios*), yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Rasio aktivitas (*activity ratios*), yang menunjukkan tingkat efektivitas penggunaan aktiva atau kekayaan perusahaan.
- d. Rasio profitabilitas dan rentabilitas (*profitability ratios*), yang menunjukkan tingkat imbalan atau perolehan (keuntungan) dibandingkan dengan penjualan atau aktiva.
- e. Rasio investasi (*investment ratios*), yang menunjukkan rasio investasi dalam surat berharga atau efek, khususnya saham dan obligasi.

Harrington dan Wilson menyatakan bahwa penilaian kinerja bisnis terdapat dalam beberapa hal. Akan tetapi, penilaian yang paling banyak digunakan adalah dengan pengukuran rasio finansial. Selain itu, bahan awal untuk menghitung rasio keuangan berasal dari laporan keuangan, yaitu neraca dan laporan rugi laba dari suatu kegiatan perusahaan untuk periode yang akan dianalisis. Dengan menggunakan data yang diperoleh dari laporan keuangan, berbagai rasio dapat dihitung dan dapat digunakan untuk mengevaluasi terhadap aspek tertentu dari kinerja bisnis perusahaan (*firm's performance*).¹⁰

Selain untuk mengevaluasi, rasio keuangan dan analisis keuangan dapat digunakan untuk mengantisipasi kondisi masa mendatang dan sebagai titik awal (*starting point*). Hunger dan Wheelen mengukur kinerja perusahaan dengan *return on investment (RoI)* dan *return on assets (RoA)*, yang meskipun terdapat beberapa keunggulan dalam penggunaan RoI, ditemukan pula beberapa keterbatasan penting tentang penggunaan RoI, yaitu dapat dengan mudah untuk dimanipulasi.¹¹

10 R. Diana Harrington dan D. Brent, *Wilson Corporate Financial Analysis*, 3th ed., Tokyo: Toppan Co. Ltd, 1991, hlm. 78.

11 David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, 2001, hlm.196.



BAB 13

ANALISIS DIVERSIFIKASI, MERGER, DAN AKUISISI

A. Konsep Analisis Diversifikasi

1. Pengertian Diversifikasi Produk

Diversifikasi adalah usaha memperluas jenis barang yang akan dijual dan merupakan sebuah strategi perusahaan untuk menaikkan penetrasi pasar. Diversifikasi produk adalah upaya yang dilakukan pengusaha untuk memasarkan beberapa produk yang sejenis dengan produk yang sudah dipasarkan sebelumnya.

Diversifikasi produk juga merupakan upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.¹

Dengan kata lain, diversifikasi produk didefinisikan sebagai perluasan pemilihan barang dan jasa yang dijual oleh perusahaan dengan jalan menambah produk baru atau jasa ataupun memperbaiki tipe, warna, mode, ukuran, jenis dari produk yang sudah ada dalam rangka memperoleh laba maksimal.²

Kotler menyatakan bahwa konsep diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan

¹ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Edisi Ke-3, Yogyakarta: Andi, 1997, hlm. 129.

² Effendi, *Marketing Manajemen*, Malang: Institut Ekonomi dan Manajemen Widya Gama, 1996, hlm. 109.

jalan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini.³

Diversifikasi merupakan perluasan barang dan jasa dengan jalan penganekaragaman, dan menambah atau memperbaiki produk atau jasa. Produk merupakan jalan atau strategi dalam perusahaan yang berkaitan dengan produknya dengan cara menambahkan jenis produknya atau melakukan penganekaragaman untuk memperluas pangsa pasar sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2. Tujuan dan Manfaat Diversifikasi Usaha

Harberg dan Rieple, dalam Fandy Tjiptono, menyatakan bahwa diversifikasi dilaksanakan dengan beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut.⁴

- a. Pertumbuhan dan nilai tambah; investasi yang dilakukan perusahaan memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya mengakuisisi perusahaan yang memiliki sumber daya strategis, seperti pemasok yang memproduksi bahan baku utama perusahaan atau distributor yang telah memiliki saluran distribusi yang luas. Diversifikasi usaha seperti ini akan memberikan nilai tambah secara tidak langsung dari perusahaan yang diakuisisi.
- b. Meratakan risiko; dengan berinvestasi pada beberapa usaha, risiko yang dimiliki satu usaha tidak berpengaruh secara total terhadap perusahaan karena dapat diimbangi oleh *return* dari usaha lainnya.
- c. Mencegah pesaing; penguasaan pada usaha yang memiliki sumber daya strategis dapat memberikan nilai tambah dan mencegah penguasaan oleh pesaing.
- d. Mencapai sinergi; kombinasi antara segmen usaha diharapkan memiliki kemampuan untuk mencapai sesuatu, yang tidak mungkin dicapai apabila usaha tersebut bekerja sendiri-sendiri.
- e. Mengendalikan pemasok dan distributor; memudahkan perusahaan dalam mengendalikan harga dan mutu agar dapat bersaing.

Manfaat diversifikasi bagi perusahaan menurut Fandy Tjiptono (1997), yaitu:

- a. mengerahkan *full capacity* karena tidak bergantung pada satu macam produk;
- b. memaksimalkan profitnya dengan cara mengadakan ekspansi perusahaan;
- c. memperoleh penemuan baru yang menguntungkan bagi calon konsumen;
- d. tidak bergantung pada satu pasar.

3. Pelaksanaan Strategi Diversifikasi

Usaha yang dapat dilakukan pada strategi diversifikasi, yaitu sebagai berikut.⁵

a. Alternatif strategi diversifikasi

Alternatif strategi diversifikasi, meliputi:

- 1) pemisahan menambah lini produk baru sehingga sama dengan memperlebar bauran produk. Dengan cara ini, lini baru akan memanfaatkan kesempatan dari reputasi perusahaan;
- 2) perpanjangan lini yang ada sehingga menjadi suatu perusahaan dengan lini produk yang lebih lengkap;
- 3) penambahan ukuran, formula, atau ciri lain dari setiap produk;
- 4) penambahan atau pengurangan konsistensi lini produk, bergantung pada perusahaan ingin meraih reputasi kuat pada suatu bidang atau melibatkan diri pada beberapa bidang.

b. Faktor-faktor dalam pelaksanaan strategi diversifikasi

Tiga hal yang perlu dipertimbangkan untuk memilih jenis barang atau jasa yang akan diproduksi atau diperdagangkan, yaitu sebagai berikut.⁶

- 1) Luas pemasaran; setiap perusahaan dapat meramalkan luas pemasaran dari barang atau jasa yang akan dihasilkan atau

3 Philip Kotler, *Marketing Management/Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 2001, hlm. 69.

4 *Op. Cit.*, Fandy Tjiptono, *Strategi...*, 1997, hlm. 132.

5 R.S.H.J.Nijman, S. dan E. Van Der Wolk, *Strategi Pemasaran Modern*, Jakarta: Erlangga, 1997, hlm. 144.

6 *Op. Cit.*, Nijman dan Van Der Wolk, *Strategi*, 1997, hlm. 45.

diperdagangkan. Luas pemasaran ini harus selalu dihubungkan dengan kemampuan modal yang disediakan serta fasilitas lain dari perusahaan.

- 2) Tingkat persaingan. Jika ingin memproduksi suatu produk atau jasa, perusahaan harus dapat meneliti seberapa jauh tingkat persaingan dalam usaha dan sampai seberapa jauh kemampuan kita untuk ikut terjun dalam persaingan tersebut.
- 3) Kemampuan teknis. Hal ini perlu diperhatikan karena akan memengaruhi kualitas dari barang atau jasa yang akan dibuat. Kualitas ini sangat besar pengaruhnya terhadap kelancaran penjualan.

B. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Ada tiga bentuk strategi diversifikasi, yaitu sebagai berikut.⁷

1. Strategi Diversifikasi Konsentris (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dijalankan dengan menambah produk baru yang masih berkaitan dengan produk yang ada saat ini, baik keterkaitan dalam kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama, maupun jaringan pemasaran yang sama. Pedoman keberhasilan strategi diversifikasi konsentris, yaitu:

- a. bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah;
- b. adanya produk baru yang berkaitan dengan produk yang ada saat ini dapat menaikkan penjualan produk yang ada;
- c. produk baru ditawarkan pada harga yang kompetitif;
- d. produk yang ada saat ini berada pada tahap penurunan dalam daur hidup produk dan memiliki tim manajemen yang kuat.

2. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dijalankan dengan menambah atau menciptakan produk baru yang tidak berkaitan dengan produk saat ini kepada pelanggan saat ini.

Dasarnya adalah perusahaan sudah sangat familiar dengan pelanggannya saat ini dan pelanggan saat ini sangat loyal dengan

merk/brand perusahaan. Pedoman yang akan menjamin keberhasilan strategi diversifikasi horizontal, yaitu:

- a. tambahan produk baru akan meningkatkan *revenue* secara signifikan;
- b. tingkat kompetisi yang tajam dalam industri yang tidak tumbuh, margin dan *return* rendah;
- c. saluran distribusi yang ada saat ini dapat dimanfaatkan.

3. Strategi Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi ini dijalankan dengan menambah produk baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tidak berkaitan dengan produk yang ada saat ini. Ide dasar strategi ini adalah pertimbangan profit. Untuk menjamin strategi diversifikasi konglomerasi efektif, ada beberapa pedoman yang perlu diikuti, yaitu:

- a. terjadi penurunan penjualan dan profit;
- b. kemampuan manajerial dan modal untuk berkompetisi dalam industri baru;
- c. tercipta sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi pasar bagi produk saat ini sudah jenuh;
- d. adanya peluang untuk membeli atau memperoleh bisnis baru yang tidak berkaitan, yang memiliki peluang investasi yang menarik;
- e. ada tindakan *antitrust* atas bisnis yang terkonsentrasi pada bisnis tunggal.

4. Diversifikasi sebagai Langkah Strategi Pemasaran

a. Pentingnya suatu perusahaan mengadakan diversifikasi produk

Berbagai keinginan mengadakan perluasan usaha menjadi pendorong utama suatu perusahaan mengadakan diversifikasi produk.

Diversifikasi produk adalah upaya yang dilakukan pengusaha/produsen/perusahaan untuk mengusahakan atau memasarkan beberapa produk yang sejenis dengan produk yang sudah dipasarkan sebelumnya. Diversifikasi sebagai salah satu alternatif strategi korporasi

⁷ Loc. Cit., Fandy Tjiptono, *Strategi ...*, 1997, hlm. 132.

dapat diklasifikasikan dalam tiga jenis: konsentrik, konglomerat, dan horizontal.

Ketiga jenis diversifikasi tersebut termasuk dalam kelompok alternatif strategi dalam membangun *grand strategy* untuk memberi arah dan landasan bagi upaya koordinasi dan pencapaian sasaran jangka panjang.⁸

Beberapa persoalan krusial dalam diversifikasi, antara lain kapan sebaiknya perusahaan melakukan diversifikasi, bagaimana manajer menciptakan *value* melalui diversifikasi, apa saja pilihan bisnis yang dapat diambil, dan bagaimana strategi untuk memasuki bisnis baru dalam konteks diversifikasi.⁹

b. Alasan perusahaan melakukan strategi diversifikasi

Menurut Nijman, ada empat alasan perusahaan melakukan strategi diversifikasi, yaitu sebagai berikut.¹⁰

1) Internal dan eksternal

Sebagian besar perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan diversifikasi ketika sumber daya keuangan melebihi (*in excess*) jumlah yang dibutuhkan untuk mempertahankan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) bisnis utamanya.

Ada dua alasan diversifikasi, yaitu internal dan eksternal yang merupakan dorongan (*inducement*) bagi pertumbuhan. *External inducement* merupakan dorongan dari yang memberi peluang bagi dibukanya bisnis baru. Dorongan luar dapat pula dalam bentuk ancaman kemudian ditanggapi dengan membentuk usaha baru.

2) Ruang lingkup ekonomi

Diversifikasi untuk mencapai skala ekonomis ataupun lingkup ekonomis dilakukan dalam dua cara, yaitu menjual produk sejenis (*similar products*) atau menjual kepada pasar yang sama (*similar market*).

Selain alasan untuk memperoleh *economies of scope*, menurut Hitt, ada tiga alasan lain untuk diversifikasi, yaitu sinergi keuangan (*financial synergies*), *economizing on transaction costs*, dan memenuhi objektif manajerial.¹¹ Sinergi keuangan dilandasi pada pemikiran bahwa untuk mencapai sukses jangka panjang, suatu perusahaan yang sedang tumbuh memerlukan portofolio bisnis yang menjamin kecukupan dan kestabilan arus kas agar dapat mendanai semua aktivitas perusahaan.

3) Insentif dan sumber daya

Strategi portofolio memungkinkan perusahaan induk memanfaatkan profit yang diperoleh suatu unit bisnis untuk mensubsidi unit bisnis lainnya. Namun demikian, strategi semacam ini tidak menciptakan nilai tambah kepada pemilik perusahaan (*share holders*). Meskipun demikian, pemilik perusahaan dapat melakukan diversifikasi sendiri tanpa keterlibatan manajer perusahaan.

Meskipun *economies of scope* sebagian besar menjadi alasan utama diversifikasi, permasalahan biaya transaksi (*transaction costs*) juga dapat dianggap alasan lain apabila diversifikasi dilakukan melalui merger dan akuisisi. Perusahaan *multiproduct* merupakan pilihan efisien ketika koordinasi di antara perusahaan yang beroperasi secara independen sulit dilakukan karena adanya permasalahan biaya transaksi dan persoalan lain yang tersembunyi.

Persoalan biaya transaksi muncul ketika proses produksi melibatkan sejumlah aset khusus, seperti sumber daya manusia (SDM), *standard operating procedures* (SOP), dan lainnya yang sifatnya *proprietary*.

4) Motif manajerial

Alasan manajerial untuk melakukan diversifikasi berorientasi pada kepentingan untuk menjaga dan memperluas posisi eksekutif dalam membuat keputusan pada motif peningkatan efisiensi atau menambah kekayaan pemegang saham. Untuk mengurangi risiko kehilangan pekerjaan, manajer terpaksa harus mengurangi risiko berkinerja buruk, salah satu caranya melalui akuisisi yang tidak berkaitan. Akan tetapi, masih ada sisi positif yang diperoleh dari motif manajer dalam melakukan diversifikasi.

8 Michael E. Porter, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga, 1996, hlm. 103.

9 Richard Rumelt, *The Evaluation of Business Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1974-1980, hlm. 359-367.

10 Loc. Cit., Nijman dan Van Der Wolk, *Strategi ...*, 1997, hlm. 147.

11 Michael A. Hitt, et al., *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hlm. 211.

Diversifikasi tidak terkait yang dihasilkan dari keputusan manajer dapat meningkatkan insentif dengan mengurangi biaya motivasi manajer dalam skema *pay-for-performance*. Lingkup ekonomi dapat dicapai melalui penyebaran keterampilan manajemen puncak yang tergolong langka ke dalam bisnis lain yang tidak berkaitan dengan bisnis utama.

5. Menciptakan *Value* melalui Diversifikasi

Menurut Philip Kotler, menciptakan *value* bagi *shareholder* tidak cukup. Oleh karena itu, sinergi antara bisnis utama dan bisnis baru hasil diversifikasi, baik yang berkaitan (*related*) maupun tidak berkaitan (*unrelated*) diperlukan memastikan tercapainya *value* yang maksimum dari langkah diversifikasi yang diambil.¹²

a. Hubungan vertikal dalam penciptaan *value*

Hubungan vertikal merupakan penciptaan *value* yang diturunkan dari induk perusahaan. Strategi dalam menjalankan diversifikasi, perusahaan dapat memilih tiga alternatif, yaitu:¹³ (1) diversifikasi terbatas (*limited diversification*); (2) diversifikasi terkait (*related diversification*); (3) diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*). Strategi diversifikasi ini dapat diterapkan pada lini produk yang dapat memberikan manfaat langsung dan nilai kepada perusahaan.

b. Strategi produk dalam penciptaan *value*

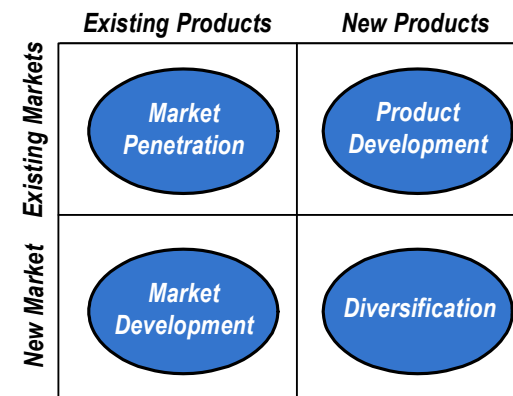
Menurut Philip Kotler, strategi diversifikasi produk bisa dijelaskan dengan menggunakan *framework product-market matrix* oleh Ansoff. *Matrix Ansoff* membantu pengambilan keputusan strategis dalam *business development* dengan mempertimbangkan pengembangan bisnis melalui produk lama atau baru (*existing or new products*) dalam pasar yang lama atau baru (*existing or new market*).

Menurut Philip Kotler (2001), ada empat kombinasi *product or market* dalam *matrix Ansoff* yang menghasilkan empat pilihan strategi bisnis, dijelaskan pada Gambar 13.1 berikut.¹⁴

¹² Loc. Cit., Philip Kotler, *Marketing...*, 2001, hlm. 84.

¹³ Op. Cit., Philip Kotler, *Marketing ...*, 2001, hlm. 85.

¹⁴ Op. Cit., hlm. 87.



Gambar 13.1
Kombinasi *Product or Market* dalam *Matrix Ansoff*

Sumber: diadaptasi dari Philip Kotler, 2001

Gambar tersebut menjelaskan empat komponen produk, yaitu:

- 1) *market penetration: existing products (existing market)*;
- 2) *product development: existing market (new products)*;
- 3) *market development : existing product (new market)*;
- 4) *diversification: new market (new products)*.

6. Analisis Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah strategi yang paling kompleks implikasinya. Hal ini dikarenakan bagi perusahaan, diversifikasi ini akan menjadi pengalaman baru, baik dari segi pasar (*new market*) maupun dari segi produknya (*new products*).

- 1) Pada dasarnya keputusan untuk melakukan diversifikasi mengandung risiko bisnis yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan studi kelayakan (*feasibility study*) terlebih dahulu, misalnya apakah *channel* distribusi yang baru akan cukup mendukung karena distribusi menjadi faktor utama keberhasilan produk.
- 2) Produk baru tersebut sesuai dengan minat konsumen dan perusahaan bisa memproduksinya dengan kualitas yang sama baiknya dengan produk-produk lamanya.

Untuk mengurangi risiko kegagalan, perusahaan melakukan *test market* terlebih dahulu, artinya produk baru dicoba untuk dipasarkan

di kota tertentu sambil memonitor penerimaan pasar atau konsumennya. Setelah mempelajari hasil *test market* dan modifikasi produk, apabila diperlukan, produk dapat dipasarkan di pasar yang lebih luas.

Sebelum mengambil keputusan diversifikasi, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi lainnya. Bagaimanakah potensi produk lama untuk dikembangkan di pasar lama (*market penetration*), karena kemungkinan masih banyak yang bisa digarap di sana.

Pilihan berikutnya adalah pengembangan produk yang sudah ada ke pasar baru (*market development*), ataupun apabila telah siap dengan pengembangan produk baru, pertimbangkan juga untuk memasarkan produk baru tersebut di pasar lama (*product development*). Diversifikasi tidak selalu menjadi satu-satunya pilihan strategi bagi perusahaan.

Hal yang sering dilaksanakan adalah kombinasi strategi, baik diversifikasi dengan satu dari ketiga strategi lainnya: *market penetration*, *product development*, dan *market development*. Hal ini bergantung pada kesiapan perusahaan dari segi *resources* (*people, money and time*). Mengenal segmentasi pasar juga diperlukan untuk mengetahui segmen penggunaan produk saat ini. Pengembangan pasar lama atau baru (*existing or new market*) tidak selalu dari segi area geografis, tetapi juga dari segi segmen pasarnya. *Existing market* merefleksikan segmen bahwa produk kita sudah digunakan, sedangkan *new market* ditujukan untuk menjelaskan segmen yang baru atau belum digarap.

Untuk memperoleh informasi tentang kekuatan dan kelemahan produk di sebuah segmen atau sampai di mana penetrasi sudah dilakukan, perusahaan dapat melakukan penggalian informasi terus-menerus, melalui monitoring data penjualan pada setiap segmen atau area, hasil survei penggunaan produk di tingkat konsumen, dan lain-lain. Di sinilah dibutuhkan peranan teknologi informasi dalam pemasaran karena mengelola informasi dan data yang begitu banyak dan kompleks hanya bisa disederhanakan dengan bantuan teknologi informasi.

Konsep Analisis Merger dan Akuisisi

1. Pengertian Merger dan Akuisisi

Merger adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, dan perusahaan yang merger, mengambil/membeli semua aset dan *liabilities* perusahaan yang dimerger sehingga perusahaan yang merger memiliki minimal 50% saham, sedangkan perusahaan yang dimerger berhenti beroperasi dan pemegang sahamnya menerima sejumlah uang tunai atau saham di perusahaan yang baru.¹⁵

Merger merupakan penyerapan dari suatu perusahaan oleh perusahaan yang lain.¹⁶ Dalam hal ini, perusahaan yang membeli akan melanjutkan nama dan identitasnya. Perusahaan pembeli juga akan mengambil aset ataupun kewajiban perusahaan yang dibeli. Setelah merger, perusahaan yang dibeli akan kehilangan/berhenti beroperasi.

Adapun akuisisi adalah pengambilalihan (*takeover*) sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada.¹⁷

2. Jenis-jenis Merger dan Akuisisi

Perusahaan dapat diakuisisi perusahaan lain dengan beberapa cara berikut.¹⁸

a. Merger

Pada merger, para direktur kedua pihak setuju untuk bergabung dengan persetujuan para pemegang saham. Pada umumnya, penggabungan ini disetujui oleh minimal 50% *shareholder* dari *target firm* dan *bidding firm*. Pada akhirnya, *target firm* akan menghilang (dengan atau tanpa proses likuidasi) dan menjadi bagian dari *bidding firm*.

15 Brealey, Myers, dan Marcus, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*, Alih bahasa Handayan, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2008, hlm. 598.

16 Farid Harianto dan Siswanto Sudomo, *Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia*, Jakarta: Bursa Efek Jakarta, 2001, hlm. 640.

17 Loc. Cit., Brealey, Myers, dan Marcus, *Dasar-Dasar ...*, 1999, hlm. 598.

18 Aswath Damodaran, *Corporate Finance: Theory and Practice International*, New York: John Wiley dan Sons. Inc., 2001, hlm. 835.

b. Konsolidasi

Setelah proses merger selesai, sebuah perusahaan baru tercipta dan pemegang saham kedua belah pihak menerima saham baru di perusahaan ini.

c. Tender offer

Terjadi ketika sebuah perusahaan membeli saham yang beredar di perusahaan lain tanpa persetujuan manajemen target *firm*, dan disebut *tender offer* karena merupakan *hostile takeover*. Target *firm* akan tetap bertahan selama tetap ada penolakan terhadap penawaran. Banyak *tender offer* yang kemudian berubah menjadi merger karena *bidding firm* berhasil mengambil alih kontrol target *firm*.

d. Acquisition of assets

Sebuah perusahaan membeli aset perusahaan lain melalui persetujuan pemegang saham target *firm*.

Pembagian akuisisi tersebut berbeda. Menurut Ross, Westerfield, dan Jaffe, hanya ada tiga cara untuk melakukan akuisisi, yaitu sebagai berikut.¹⁹

a. Merger atau konsolidasi

Merger adalah bergabungnya perusahaan dengan perusahaan lain. *Bidding firm* tetap berdiri dengan identitas dan namanya, dan memperoleh semua aset dan kewajiban milik target *firm*, setelah merger target *firm* berhenti untuk menjadi bagian dari *bidding firm*. Konsolidasi sama dengan merger, kecuali terbentuknya perusahaan baru. Kedua perusahaan sama-sama menghilangkan keberadaan perusahaan secara hukum dan menjadi bagian dari perusahaan baru itu, dan tidak ada perbedaan antara perusahaan yang dimerger atau yang merger.

b. Acquisition of stock

Akuisisi dapat juga dilakukan dengan cara membeli *voting stock* perusahaan, dapat dengan cara membeli secara tunai, saham, atau surat berharga lain.

Acquisition of stock dapat dilakukan dengan mengajukan penawaran dari suatu perusahaan terhadap perusahaan lain. Pada beberapa kasus, penawaran diberikan langsung kepada pemilik perusahaan yang menjual. Hal ini dapat disesuaikan dengan melakukan *tender offer*. *Tender offer* adalah penawaran kepada publik untuk membeli saham target *firm*, diajukan dari sebuah perusahaan langsung kepada pemilik perusahaan lain.

c. Acquisition of assets

Perusahaan dapat mengakuisisi perusahaan lain dengan membeli semua asetnya. Pada jenis ini, dibutuhkan suara pemegang saham target *firm* sehingga tidak terdapat halangan dari pemegang saham minoritas, seperti yang terdapat pada *acquisition of stock*.

Menurut Gitman (2003), berdasarkan jenis perusahaan yang bergabung, merger atau akuisisi dapat dibedakan sebagai berikut.²⁰

- 1) *Horizontal merger* terjadi ketika dua atau lebih perusahaan yang bergerak di bidang industri yang sama bergabung.
- 2) *Vertical merger* terjadi ketika suatu perusahaan mengakuisisi perusahaan *supplier* atau *customer*-nya.
- 3) *Congeneric merger* terjadi ketika perusahaan dalam industri yang sama, tetapi tidak dalam garis bisnis yang sama dengan *supplier* atau *customer*-nya. Keuntungannya adalah perusahaan dapat menggunakan penjualan dan distribusi yang sama.
- 4) *Conglomerate merger* terjadi ketika perusahaan yang tidak berkaitan dengan bisnis melakukan merger. Keuntungannya adalah dapat mengurangi risiko.

3. Alasan Merger dan Akuisisi

Beberapa alasan perusahaan melakukan penggabungan, baik melalui merger maupun akuisisi, yaitu sebagai berikut.²¹

a. Pertumbuhan atau diversifikasi

Perusahaan yang menginginkan pertumbuhan secara cepat, baik ukuran, pasar saham, maupun diversifikasi usaha dapat melakukan

²⁰ Lawrence J., Gitman, *Principles of Managerial Finance*, New York: Pearson Education, Inc., 2003, hlm. 714.

²¹ *Op. Cit.*, hlm. 716-717.

¹⁹ Ross, Westerfield, Jaffe, *Corporate Finance*, 5th, Boston: Mc Graw-Hill, 2002, hlm. 817-818.

merger ataupun akuisisi. Perusahaan tidak memiliki risiko adanya produk baru. Selain itu, jika melakukan ekspansi dengan merger dan akuisisi, perusahaan dapat mengurangi perusahaan pesaing atau mengurangi persaingan.

b. Sinergi

Sinergi dapat tercapai ketika merger menghasilkan tingkat skala ekonomi (*economies of scale*). Tingkat skala ekonomi terjadi karena perpaduan biaya *overhead* meningkatkan pendapatan yang lebih besar daripada jumlah pendapatan perusahaan ketika tidak merger. Sinergi tampak jelas ketika perusahaan yang melakukan merger berada dalam bisnis yang sama karena fungsi dan tenaga kerja yang berlebihan dapat dihilangkan.

c. Meningkatkan dana

Banyak perusahaan tidak dapat memperoleh dana untuk melakukan ekspansi internal, tetapi dapat memperoleh dana untuk melakukan ekspansi eksternal. Perusahaan tersebut menggabungkan diri dengan perusahaan yang memiliki likuiditas tinggi sehingga menyebabkan peningkatan daya pinjam perusahaan dan penurunan kewajiban keuangan. Hal ini memungkinkan meningkatnya dana dengan biaya rendah.

d. Menambah keterampilan manajemen atau teknologi

Beberapa perusahaan tidak dapat berkembang dengan baik karena tidak ada efisiensi pada manajemen atau kurangnya teknologi. Perusahaan yang tidak dapat mengefisiensikan manajemennya dan tidak dapat membayar untuk mengembangkan teknologinya dapat menggabungkan diri dengan perusahaan yang memiliki manajemen atau teknologi yang ahli.

e. Pertimbangan pajak

Perusahaan dapat membawa kerugian pajak sampai lebih 20 tahun ke depan atau sampai kerugian pajak dapat tertutupi. Perusahaan yang memiliki kerugian pajak dapat melakukan akuisisi dengan perusahaan yang menghasilkan laba untuk memanfaatkan kerugian pajak. Pada kasus ini perusahaan yang mengakuisisi akan menaikkan kombinasi

pendapatan setelah pajak dengan mengurangi pendapatan sebelum pajak dari perusahaan yang diakuisisi. Walaupun demikian, merger tidak hanya disebabkan oleh keuntungan dari pajak, tetapi juga berdasarkan dari tujuan memaksimalkan kesejahteraan pemilik.

f. Meningkatkan likuiditas pemilik

Merger antarperusahaan memungkinkan perusahaan memiliki likuiditas yang lebih besar. Jika perusahaan lebih besar, pasar saham akan lebih luas dan saham lebih mudah diperoleh sehingga lebih likuid dibandingkan dengan perusahaan yang lebih kecil.

g. Melindungi diri dari pengambilalihan

Hal ini terjadi ketika sebuah perusahaan menjadi incaran pengambilalihan yang tidak bersahabat. Target perusahaan mengakuisisi perusahaan lain dan membiayai pengambilalihannya dengan utang. Karena beban utang ini, kewajiban perusahaan menjadi terlalu tinggi untuk ditanggung oleh *bidding firm* yang berminat.

4. Analisis Merger dan Akuisisi

a. Kelebihan dan kekurangan merger²²

Kelebihan merger dan akuisisi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Kelebihan; pengambilalihan melalui merger lebih sederhana dan lebih murah dibandingkan dengan pengambilalihan yang lain.
- 2) Kekurangan; harus ada persetujuan dari para pemegang saham tiap-tiap perusahaan, sedangkan untuk mendapatkan persetujuan tersebut diperlukan waktu lama.

b. Kelebihan dan kekurangan akuisisi

Kelebihan dan kekurangan akuisisi, yaitu sebagai berikut.²³

- 1) Keuntungan akuisisi saham dan akuisisi aset, yaitu sebagai berikut.
 - a) Akuisisi saham tidak memerlukan rapat pemegang saham dan suara pemegang saham. Oleh karena itu, jika pemegang saham

22 Loc. Cit., Harianto dan Sudomo, *Perangkat...*, 2001, hlm. 641-642.

23 Op. Cit., Harianto dan Sudomo, *Perangkat...*, 2001, hlm. 643-644.

tidak menyukai tawaran *bidding firm*, mereka dapat menahan sahamnya dan tidak menjual kepada pihak *bidding firm*.

- b) Dalam akuisisi saham, perusahaan yang membeli dapat berurusan langsung dengan pemegang saham perusahaan yang dibeli dengan melakukan *tender offer* sehingga tidak diperlukan persetujuan manajemen perusahaan.
 - c) Karena tidak memerlukan persetujuan manajemen dan komisaris perusahaan, akuisisi saham dapat digunakan untuk pengambilalihan perusahaan yang tidak bersahabat (*hostile takeover*).
 - d) Akuisisi aset memerlukan suara pemegang saham, tetapi tidak memerlukan mayoritas suara pemegang saham, seperti pada akuisisi saham sehingga tidak ada halangan bagi pemegang saham minoritas jika mereka tidak menyetujui akuisisi.
- 2) Kerugian akuisisi saham dan akuisisi aset, yaitu sebagai berikut.
- a) Jika cukup banyak pemegang saham minoritas yang tidak menyetujui pengambilalihan tersebut, akuisisi akan batal. Pada umumnya anggaran dasar perusahaan menentukan minimal dua per tiga (sekitar 67%) suara setuju pada akuisisi agar akuisisi terjadi.
 - b) Apabila perusahaan mengambil alih seluruh saham yang dibeli, akan terjadi merger.
 - c) Pada dasarnya pembelian setiap aset dalam akuisisi aset harus secara hukum dibalik nama sehingga menimbulkan biaya legal yang tinggi.

Keputusan Merger dan Akuisisi dalam Perspektif Manajemen Strategis

1. Pemahaman Merger dan Akuisisi sebagai Pilihan Strategi

Merger dan akuisisi lintas batas telah menjadi pilihan strategi yang semakin populer untuk banyak perusahaan, terutama bagi perusahaan

multinasional yang ingin mencapai tujuan perusahaan ataupun mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri.²⁴

Beberapa alasan perusahaan memutuskan untuk melakukan merger dan akuisisi adalah memberikan nilai tambah yang dikenal dengan istilah sinergi, baik dalam bentuk peningkatan pendapatan, pemangkasan biaya, maupun pengurangan biaya modal secara keseluruhan. Alasan strategis lainnya adalah saling mengisi kekurangan strategis, memperluas akses ke pasar global, dan memosisikan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari tren-tren yang berkembang di pasar.

Dalam konteks keilmuan, akuisisi tersebut dapat didekati oleh perspektif keuangan perusahaan (*corporate finance*) dan perspektif manajemen strategi. Dari sisi keuangan, akuisisi merupakan bentuk keputusan investasi jangka panjang yang harus diinvestigasi dan dianalisis dari aspek kelayakan bisnisnya.²⁵

2. Merger dan Akuisisi dalam Perspektif Manajemen Strategi

Dalam perspektif manajemen strategi, akuisisi merupakan salah satu alternatif pertumbuhan melalui jalur eksternal untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, akuisisi menjadi cara tercepat perusahaan untuk mengakses pasar atau produk baru tanpa harus memulai dari awal. Akan tetapi, tidak semua merger dan akuisisi yang dilakukan perusahaan memberikan hasil yang diharapkan. Menurut Mark dan Mirvis, tiga dari empat merger dan akuisisi tidak mencapai tujuan strategis ataupun finansialnya.²⁶

Adapun Cartwright dan Cooper mengidentifikasi kegagalan merger dan akuisisi dengan faktor-faktor berikut:²⁷

- a. pengambilan keputusan yang belum tepat karena membeli perusahaan lain dengan harga yang terlalu tinggi;

24 S. Aryee, Z.X. Chen, dan P.S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: an Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice," *Journal Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 94, 2004, hlm. 12.

25 Abdul Moin, *Merger, Akuisisi, dan Diversifikasi*, Edisi 1, Yogyakarta: Ekonisia, 2003, hlm. 2.

26 Mitchel Lee Marks dan Phillip H. Mirvis, *Joining Forces: Making One Plus One. Equal Three in Merger, Acquisitions, and Allies*, San Fransisco: Jossey, 2001, hlm. 433.

27 S. Cartwright dan C.L. Cooper, "The Role for Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, 2001, *Journal Academy of Management Executive* 7, 1993, hlm. 61.

- b. adanya kesalahan dalam pengelolaan keuangan sehingga realisasi bertambahnya skala ekonomi dan rasio-rasio laba yang diharapkan tidak tercapai;
- c. terjadi perubahan pasar yang mendadak.

Keputusan merger dan akuisisi tidak sebatas mengambil alih aset perusahaan lain, tetapi juga penggabungan dua perusahaan yang berbeda serta dua budaya yang berbeda.²⁸

3. Dampak Merger dan Akuisisi dalam Perspektif Manajemen Strategi

Perbedaan budaya yang dapat ditemukan pada tingkat nasional ataupun perusahaan dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan kinerja pascaakuisisi lintas batas.²⁹ Kegagalan merger dan akuisisi berkaitan dengan perbedaan budaya dan lebih sering terjadi pada dua fase, yaitu praakuisisi dan pascaakuisisi.³⁰

Dampak negatif yang ditimbulkan oleh merger dan akuisisi, antara lain rasionalisasi untuk alasan efisiensi yang menyebabkan pemutusan hubungan kerja atau pengurangan karyawan serta penilaian negatif masyarakat.□□□

28 A. Nahavandi dan A.R. Malekzadeh, "Leader Style in Strategy and Organizational Performance: an Integrative Framework," *Journal of Management Studies*, 30, 1993, hlm. 415.

29 P. Morosini, *Industrial Cluster*, "Knowledge Integration and Performance," *Journal World Development* Vol. 32 No. 2, 2004, hlm. 305-326.

30 A.R. Hoelzel, *Molecular Genetic Analysis of Populations*, Oxford: IRL Press, 1992, hlm. 503.

BAB 14

ANALISIS ASPEK RISIKO BISNIS

A. Konsep Dasar Analisis Risiko Bisnis

1. Pengertian Risiko

Risiko adalah ketidakpastian yang melahirkan peristiwa kerugian.¹ Risiko berkaitan dengan ketidakpastian karena kurang tersedianya informasi yang cukup tentang hal-hal yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Ketidakpastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan dikenal dengan istilah peluang (*opportunity*), sedangkan ketidakpastian yang menimbulkan kerugian disebut dengan istilah risiko (*risk*).

Vaughan mengemukakan beberapa definisi risiko sebagai berikut.²

- a. *Risk is the chance of loss* (risiko adalah kans kerugian); *chance of loss* digunakan untuk menunjukkan keadaan yang di dalamnya terdapat keterbukaan terhadap kerugian atau kemungkinan.
- b. *Risk is the possibility of loss* (risiko adalah kemungkinan kerugian); Istilah *possibility* berarti bahwa probabilitas suatu peristiwa yang berada di antara nol dan satu. Definisi ini sangat mendekati pengertian risiko yang dipakai sehari-hari sehingga tidak cocok dipakai dalam analisis kuantitatif.

¹ Setia Mulyawan, *Manajemen Risiko*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hlm. 29.

² Darmawi Hermanto, *Manajemen Risiko*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997, hlm. 18.

- c. *Risk is uncertainty* (risiko adalah ketidakpastian); tampaknya ada kesepakatan bahwa risiko berhubungan dengan ketidakpastian.

Dengan demikian, risiko mengandung kemungkinan kerugian dan ketidakpastian. Hermanto Darmawi (1997) menegaskan, ada dua pendekatan dasar dalam menangani risiko, yaitu pengendalian risiko (*risk control*) dan pembiayaan risiko (*risk financing*).³

2. Macam-macam Risiko

Risiko dapat dibedakan atas beberapa macam.⁴

a. Menurut sifatnya

Menurut sifatnya, risiko dibedakan atas:

- 1) risiko murni, yaitu risiko yang terjadi secara tidak sengaja yang pasti akan menimbulkan kerugian;
- 2) risiko spekulatif, yaitu risiko yang sengaja ditimbulkan untuk memberikan keuntungan bagi pihak tertentu;
- 3) risiko fundamental, yaitu risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang menderita cukup banyak.

b. Menurut sumber/penyebab

Menurut sumber/penyebab, risiko dibedakan atas:

- 1) risiko internal, yaitu risiko yang berasal dari dalam perusahaan;
- 2) risiko eksternal, yaitu risiko yang berasal dari luar perusahaan.

c. Menurut dapat tidaknya risiko dialihkan

Menurut dapat tidaknya risiko dialihkan kepada pihak lain, risiko dibedakan atas:

- 1) risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain, dengan mempertanggungjawabkan suatu objek yang akan terkena risiko pada perusahaan asuransi;
- 2) risiko yang tidak dialihkan oleh pihak lain.

d. Menurut kejadian (yang mungkin terjadi)

Menurut kejadian (yang mungkin terjadi), risiko dibedakan atas:

- 1) perubahan permintaan; keadaan yang bisa terjadi karena perubahan ekonomi, modal, dan selera konsumen yang mengakibatkan terjadinya penurunan permintaan;
- 2) perubahan konjungtur; perubahan kondisi ekonomi yang tidak menentu sehingga memengaruhi keadaan usaha;
- 3) persaingan; situasi antarwirausaha yang melakukan usaha sejenis/sama;
- 4) perkembangan iptek, terjadinya perubahan teknologi tepat guna;
- 5) perubahan peraturan;
- 6) bencana alam.

3. Tipe Risiko

Secara umum, risiko dikenal dalam dua tipe, yaitu sebagai berikut.⁵

a. Risiko murni (*pure risk*)

Risiko murni dapat dikelompokkan pada tiga tipe, yaitu sebagai berikut.

- 1) Risiko aset fisik, yaitu risiko yang berakibat timbulnya kerugian pada aset fisik suatu perusahaan/organisasi. Contohnya, kebakaran, banjir, gempa, tsunami, dan gunung meletus.
- 2) Risiko karyawan, yaitu risiko karena sesuatu yang dialami oleh karyawan yang bekerja di perusahaan/organisasi tersebut. Contohnya, kecelakaan kerja sehingga aktivitas perusahaan terganggu.
- 3) Risiko legal, yaitu risiko dalam bidang kontrak yang mengecewakan atau kontrak tidak berjalan sesuai dengan rencana. Contohnya, perselisihan dengan perusahaan lain sehingga memunculkan persoalan seperti ganti rugi.

b. Risiko spekulatif (*speculative risk*)

Risiko spekulatif dapat dikelompokkan pada empat tipe, yaitu sebagai berikut.

³ Op. Cit., hlm. 28.

⁴ Loc. Cit., Setia Mulyawan, *Manajemen ...*, 2015, hlm. 32-33.

⁵ Loc. Cit., Setia Mulyawan, *Manajemen...*, 2015, hlm. 35-37.

- 1) Risiko pasar, yaitu risiko yang terjadi dari pergerakan harga di pasar. Contohnya, harga saham mengalami penurunan sehingga menimbulkan kerugian.
- 2) Risiko kredit, yaitu risiko yang terjadi karena *counter party* gagal memenuhi kewajibannya kepada perusahaan. Contohnya, timbulnya kredit macet, persentase piutang meningkat.
- 3) Risiko likuiditas, yaitu risiko karena ketidakmampuan memenuhi kebutuhan kas. Contohnya, kepemilikan kas menurun yang menyebabkan perusahaan tidak mampu membayar utang secara tepat sehingga perusahaan harus menjual aset yang dimilikinya.
- 4) Risiko operasional, yaitu risiko yang disebabkan oleh kegiatan operasional yang tidak berjalan dengan lancar. Contohnya, kerusakan komputer karena terkena virus.

B. Manajemen Risiko

1. Makna Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah metode yang tersusun secara logis dan sistematis, yang membahas cara suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada, dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.⁶

2. Manfaat Manajemen Risiko

Beberapa manfaat manajemen risiko yang akan diperoleh perusahaan adalah sebagai berikut:⁷

- a. memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati (*prudent*) dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan;
- b. memberi arah bagi suatu perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin timbul, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang;

- c. mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian, khususnya kerugian dari segi finansial;
- d. memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum;
- e. membangun arah dan mekanisme secara *sustainable* (berkelanjutan).

3. Tahap-tahap dalam Melaksanakan Manajemen Risiko

Untuk mengimplementasikan manajemen risiko secara komprehensif ada beberapa tahap yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan.⁸

a. Mengidentifikasi risiko

Pihak manajemen perusahaan mengidentifikasi setiap bentuk risiko yang dialami perusahaan, termasuk bentuk risiko yang mungkin akan dialami oleh perusahaan. Identifikasi ini dilakukan dengan cara melihat potensi-potensi risiko yang sudah terlihat dan yang akan terlihat.

b. Mengidentifikasi bentuk-bentuk risiko

Manajemen perusahaan mampu menemukan bentuk dan format risiko yang dijelaskan secara detail, seperti ciri-ciri risiko dan faktor-faktor timbulnya risiko. Pada tahap ini pihak manajemen perusahaan juga mulai mengumpulkan dan menerima berbagai data-data, baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

c. Menempatkan ukuran-ukuran risiko

Manajemen perusahaan menempatkan ukuran atau skala yang dipakai, termasuk rancangan model metodologi penelitian yang akan digunakan. Data-data yang masuk juga dapat diterima, baik yang berbentuk kualitatif maupun kuantitatif serta pemilihan data dilakukan berdasarkan pendekatan metodologi yang digunakan. Dengan kepemilikan rancangan metodologi penelitian yang ada, pihak manajemen perusahaan diharapkan memiliki fondasi yang kuat untuk melakukan pengolahan data.

6 Loc. Cit., Setia Mulyawan, *Manajemen ...*, 2015, hlm. 46.

7 Fahmi, *Manajemen Risiko: Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 69.

8 Op. Cit., Irham Fahmi, *Manajemen Risiko....*, 2010, hlm. 71.

d. Menempatkan alternatif-alternatif

Pihak manajemen perusahaan melakukan pengolahan data yang dijabarkan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif beserta akibat atau pengaruh yang akan timbul jika keputusan tersebut diambil. Berbagai bentuk penjabaran yang dikemukakan tersebut dipilah dan ditempatkan sebagai keputusan.

e. Menganalisis setiap alternatif

Setiap alternatif yang ada dianalisis dan dikemukakan berbagai sudut pandang serta efek-efek yang mungkin timbul.

Dampak yang mungkin timbul, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang dipaparkan secara komprehensif dan sistematis, untuk memperoleh gambaran secara jelas dan tegas. Kejelasan dan ketegasan sangat penting untuk membantu pengambilan keputusan secara tepat.

f. Memutuskan satu alternatif

Setelah berbagai alternatif dipaparkan dan dijelaskan dalam bentuk lisan dan tulisan oleh para manajemen perusahaan, pihak manajer perusahaan diharapkan memiliki pemahaman secara khusus dan mendalam.

Pemilihan satu alternatif dari berbagai alternatif yang ditawarkan, artinya mengambil alternatif yang terbaik dari berbagai alternatif yang ditawarkan, termasuk dengan menolak berbagai alternatif lainnya.

Dengan pemilihan satu alternatif sebagai solusi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan, pihak manajer perusahaan dianggap memiliki fondasi kuat dalam menugaskan pihak manajemen perusahaan untuk bekerja berdasarkan konsep dan koridor yang ada.

g. Melaksanakan alternatif yang dipilih

Setelah memilih dan menegaskan serta membentuk tim untuk melaksanakan ini, artinya manajemen perusahaan sudah mengeluarkan Surat Keputusan (SK) yang dilengkapi dengan rincian biaya. Rincian biaya yang dialokasikan telah disetujui oleh bagian keuangan serta otoritas pengambilan penting lainnya.

h. Mengontrol alternatif yang dipilih

Pihak manajemen memilih berbagai alternatif yang telah dilaksanakan. Tugas utama manajer perusahaan adalah melakukan kontrol yang maksimal untuk menghindari timbulnya berbagai risiko yang tidak diinginkan.

i. Mengevaluasi jalannya alternatif yang dipilih

Pihak tim manajemen melaporkan kepada pihak manajer perusahaan secara sistematis. Laporan tersebut berbentuk data-data yang bersifat fundamental dan teknis tanpa mengesampingkan informasi yang bersifat lisan. Tujuan melakukan evaluasi dari alternatif yang dipilih adalah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan.

Mengelola Alternatif dan Mengantisipasi Terjadinya Risiko Bisnis

1. Mengelola Risiko Bisnis

Dalam beraktivitas, risiko pasti terjadi dan sulit untuk dihindari sehingga bagi sebuah lembaga bisnis sangat penting untuk mengelola (*manage*) risiko tersebut. Pada dasarnya, risiko dapat dikelola dengan empat cara, yaitu sebagai berikut.⁹

a. Memperkecil risiko

Untuk memperkecil risiko, perusahaan tidak memperbesar setiap keputusan yang mengandung risiko tinggi, tetapi membatasi atau meminimalisasikan agar risiko tersebut tidak bertambah besar di luar dari kontrol pihak manajemen perusahaan.

b. Mengalihkan risiko

Mengalihkan risiko adalah mengalihkan risiko yang diterima ke tempat lain sebagian, seperti keputusan mengasuransikan bisnis untuk menghindari terjadinya risiko, yang sifatnya tidak diketahui waktunya.

9 Op. Cit., Irham Fahmi, *Manajemen Risiko...*, 2010, hlm. 74.

c. Mengontrol risiko

Mengontrol risiko adalah melakukan kebijakan antisipasi terhadap timbulnya risiko sebelum risiko itu terjadi. Kebijakan ini dilakukan dengan memasang alat pengaman atau pihak penjaga keamanan di tempat-tempat yang dianggap vital. Misalnya, memasang alarm pengaman pada mobil, alarm kebakaran pada rumah, dan menempatkan satpam pada siang atau malam hari.

d. Pendanaan risiko

Pendanaan risiko adalah penyediaan sejumlah dana sebagai cadangan (*reserve*) untuk mengantisipasi timbulnya risiko pada kemudian hari, seperti perubahan nilai tukar dolar terhadap mata uang domestik di pasaran.

2. Alternatif-alternatif Menghindari Risiko

Untuk menghindari risiko yang timbul terhadap aktivitas investasi yang dilakukan perusahaan dapat memilih alternatif keputusan yang dianggap realistis dan tidak akan menimbulkan masalah. Tindakan ini dianggap sebagai bagian strategi investasi.

Berbagai keputusan strategis akan menghasilkan nilai yang lebih besar bagi perusahaan. Tindak lanjut dari keputusan strategis ini adalah melibatkan secara maksimal sumber daya yang ada untuk mengimplementasikan keputusan yang dimaksud dan menentukan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas implementasi ini. Artinya, risiko yang timbul merupakan bentuk dari realita yang terjadi, yaitu risiko selalu sulit untuk dihindari, tetapi diusahakan terjadi dalam jumlah yang sangat minim.

Perlunya dibuat posisi *hedging* untuk mengantisipasi kondisi ekonomi yang sering berubah dan tidak menentu, seperti kondisi fluktuatif di Negara Indonesia dan beberapa perusahaan swasta karena memiliki tingkat utang yang tinggi.

3. Antisipasi Risiko Bisnis

Risiko dalam perusahaan ada yang sulit dikendalikan oleh manajemen perusahaan dan risiko yang dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan. Berikut risiko-risiko tersebut dan cara mengantisipasinya.

a. Risiko pada aspek sumber daya manusia

Lima hal utama yang akan dipaparkan berkaitan dengan risiko-risiko dalam aspek sumber daya manusia dalam hubungannya dengan perencanaan strategi perusahaan, yaitu risiko pada para top eksekutif dan para pekerja inti, risiko pada karyawan, risiko dalam hubungan industri dan perselisihan, risiko stres dan kesehatan yang buruk, dan risiko jika tidak beretika. Antisipasi yang dapat dilakukan perusahaan, yaitu menciptakan kondisi kerja yang baik, keterbukaan mengenai *reward* yang dicapai, bekerja secara sistematis, menyampaikan alasan-alasan untuk perbaikan sebelum perbaikan dilakukan, meningkatkan komunikasi dengan karyawan, dan memberikan motivasi.

b. Risiko pada aspek keuangan

Risiko dalam aspek keuangan cukup tinggi, seperti biaya produksi yang berlebihan, biaya perusahaan, serta utang dan pinjaman yang berlebihan.

c. Risiko pada aspek pemasaran

Masalah di bidang pemasaran dapat mengakibatkan turunnya penjualan serta rusaknya citra perusahaan. *Sales* yang menurun, *market share* yang mengecil, kurangnya distribusi barang merupakan sebagian dari tanda-tanda kegagalan pemasaran. Kegagalan pemasaran tidak lepas dari banyak permasalahan yang ada, seperti kebijakan pemerintah, perubahan permintaan, perang harga, pemalsuan, *performance* produk yang rendah, promosi yang kurang baik, kesalahan dalam merek, kegagalan dalam mengembangkan produk baru, dan masalah distribusi.

d. Risiko pada aspek produksi/operasi

Dalam proses produksi/operasi produk barang dan jasa cukup banyak risiko yang perlu diantisipasi. Risiko-risiko tersebut, antara lain mengenai hal-hal berikut.

- 1) Masalah pemasok. Risiko terjadi apabila perusahaan menggunakan pemasok yang tidak memenuhi komitmen yang sudah dibuat.
- 2) Kerusakan kualitas. Risiko karena penarikan kembali barang-barang yang ditawarkan di pasar disebabkan oleh dua hal. *Pertama*, kualitas dan kuantitas barang yang tidak sesuai. *Kedua*, barang yang ditawarkan di pasar adalah produk-produk yang tidak aman dikonsumsi.

e. Risiko pada aspek sistem informasi

Beberapa hal yang berkaitan dengan penggunaan sistem informasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Nilai data di dalam komputer. Data dapat hilang sebagai akibat kesalahan operator, virus, kerusakan *hardware* atau *software*, daya listrik, ataupun akibat vandalisme.
- 2) Risiko komputerisasi. Berikut ini adalah lima risiko utama pada data komputer yang menyebabkan banyak masalah, yaitu pencurian komputer, pemakaian yang tidak diizinkan mengakses komputer, kerusakan perangkat keras atau perangkat lunak, dan kesalahan pemakaian.
- 3) Minimalisasi risiko komputerisasi. Risiko pemakaian komputerisasi seharusnya diperkecil. Hal ini dapat ditinjau dari aspek *hardware*, *software*, dan *brainware*. Perusahaan sebaiknya memiliki asuransi yang biayanya dimasukkan sebagai bagian dari biaya-biaya sistem IT-nya, mengembangkan keahlian dan melatih karyawan untuk menghindari masalah. Perusahaan seharusnya mempunyai *copy* data yang dilakukan secara rutin dan otomatis.
- 4) Menetapkan kebijakan. Manajemen perusahaan mempunyai kebijakan yang jelas terhadap sistem komputerisasi mereka. Kebijakan tersebut mencakup garis tanggung jawab terhadap sistem IT, penjagaan data dan sistem *back up*, dan akses terhadap data.

D. Perhitungan Risiko Bisnis

1. Analisis Aspek Risiko Keuangan

Untuk meminimalisasikan terjadinya risiko, perusahaan dapat melakukan:

- a. pembukuan yang teratur;
- b. pengelolaan keuangan yang baik;
- c. mengikuti asuransi.

Menurut Hempel (1994: 89), cara mengukur dan mengelola risiko keuangan (*financial risks*), yaitu sebagai berikut.

a. Analisis sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan dengan menyusun estimasi *cash flow* dalam tiga posisi, yaitu:

- 1) optimis (baik);
- 2) wajar (sedang);
- 3) pesimis (buruk).

Dari hasil analisis sensitivitas, kemudian dicari *range*/jarak antara estimasi tersebut. Jika *range*-nya besar, risiko juga lebih besar.

Contoh:

	Investasi A	Investasi B
Investasi	50.000.000	50.000.000
Optimis (baik)	25%	27%
Wajar (sedang)	22%	21%
Pesimis (buruk)	19%	15%
Jarak (<i>range</i>)	6%	12%

Dari tabel tersebut ternyata proyek A lebih kecil risikonya dibandingkan dengan proyek B.

Dari tabel di bawah ini, proyek yang lebih kecil risikonya:

	Investasi A	Investasi B	Investasi C
Investasi	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Optimis (baik)	28%	27%	25%
Wajar (sedang)	23%	22%	21%
Pesimis (buruk)	18%	17%	16%
Jarak (<i>range</i>)			

b. Break event point (BEP)

Break event point adalah suatu tingkat penjualan yang dapat menutup biaya tetap dan variabel. *Break event point* dikenal dengan titik impas atau pulang pokok. Menurut sifatnya, biaya terdiri atas dua jenis berikut.

1) Biaya tetap (*fixed cost*)

Biaya yang jumlahnya tetap, tidak terpengaruh perubahan tingkat kegiatan perusahaan dalam waktu atau kapasitas tertentu. Contoh: sewa gedung, gaji pegawai tetap, dan penyusutan peralatan.

2) Biaya tidak tetap (variabel cost)

Biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai tingkat kegiatan perusahaan. Contoh: biaya bahan baku gaji karyawan tidak tetap, biaya telepon, dan transportasi.

Rumus BEP Quantita

$$\frac{FC}{P - VC}$$

Contoh soal:

Sebuah perusahaan tas untuk menghasilkan produknya mempunyai biaya tetap sebesar Rp5 00.000 biaya variabel Rp100/unit dan dijual dengan harga Rp200/unit.

Dari data tersebut, hitunglah titik impasnya.

Jawab:

Diketahui

Fix cost Rp500.000

Variabel cost Rp100/unit

Price Rp200/unit

$$BEP = \frac{500.000}{200 - 100} = \frac{500.000}{100} = 5.000 \text{ unit}$$

c. Net present value (NPV)

Net present value (NPV) adalah metode yang sangat memerhatikan nilai waktu uang. Cara perhitungannya adalah selisih antara nilai sekarang dari *cash flow* dan investasi. Net present value adalah selisih antara *present value* dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan kas bersih pada masa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan.

Keputusan investasi adalah $NPV > 0$ usulan investasi diterima.

$NPV < 0$ usulan investasi ditolak

Contoh:

Sebuah proyek senilai Rp600.000.00 selama empat tahun menghasilkan *cash flow*, yaitu Rp150 juta, Rp200 juta, Rp250 juta dan Rp300 juta.

Jika keuntungan yang diinginkan 15%, NPV-nya adalah:

(Dari perhitungan di bawah ini hasil NPV adalah positif atau $PV \text{ cash flow} > \text{Investasi}$, artinya proyek layak dijalankan).

*) Persentase discount faktor bisa dilihat dalam tabel *present value*

Tahun	Cash Flow	Disc faktor *)R = 15 %	PV of Cash Flow
1	150,000,000	0.870	130,500,000
2	200,000,000	0.756	151,200,000
3	250,000,000	0.658	164,500,000
4	300,000,000	0.572	171,600,000
Total PV of cash flow			617,800,000
PV of investment			600,000,000
NPV			17,800,000

Latihan soal:

Sebuah proyek senilai Rp40.000.00 selama empat tahun menghasilkan *cash flow*, yaitu Rp5juta, Rp 10juta, Rp 15juta, dan Rp20juta. Jika keuntungan yang diinginkan 10%, NPV-nya adalah:

(Dari perhitungan di bawah ini hasil NPV adalah positif atau $PV \text{ cash flow} > \text{Investasi}$, artinya proyek layak dijalankan).

*) Persentase discount faktor bisa dilihat dalam tabel *present value*

Tahun	Cash Flow	Disc faktor *)R = 10 %	PV of Cash Flow
1			
2			
3			
4			
Total PV of cash flow			
PV of investment			
NPV			

d. Analisis peluang

Analisis peluang, yaitu menganalisis seberapa besar pangsa pasar yang dapat dikuasai sehingga dapat memperkirakan penjualan perusahaan pada masa yang akan datang.

Rumus: $Y = a + bx$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X}$$

Keterangan:

Y = variabel yang akan diramalkan

a = konstanta

b = besarnya

perubahan Y untuk satu

perubahan x n = tahun

ke n $\sum X > 0$

Contoh:

PT Prospect akan melakukan analisis penjualan produknya pada empat tahun mendatang. Untuk melakukan analisis peluang, diperlukan data tahun yang lalu (1999 - 2005).

Berikut data penjualan berturut-turut dari tahun 1999 - 2005 dalam satuan unit, yaitu 50.000, 50.000, 55.000, 60.000, 60.000, 65.000, dan 60.000

Untuk melakukan analisis penjualan PT Prospect, kita dapat menghitung dengan persamaan *trend* berikut.

Analisis Trend PT Prospect

Tahun	Penjualan (Y)	X - 3	XY	X ²
1999	25,000	-2 -1	-75,000	9
2000	35,000	0	-70,000	4
2001	55,000	1	-55,000	1
2002	55,000	2	0	-
2003	60,000	3	60,000	1
2004	60,000	4	120,000	4
2005	60,000	5	180,000	9
2006	-	6	-	-
2007	-	7	-	-
2008	-	-	-	-
2009	-	-	-	-
Total	350,000		160,000	28

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = \frac{350.000}{7} = 50.000$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X}$$

$$b = \frac{160.000}{28} = 5.714,28$$

Garis peramalan $Y = a + bX$

$$Y = 50.000 + 5.714,28X$$

Dengan demikian, besarnya peramalan estimasi empat tahun mendatang, yaitu sebagai berikut.

1. Penjualan tahun 2006 = $Y = 50.000 + 5.714,28 (4) = 72.857,12$
2. Penjualan tahun 2007 = $Y = 50.000 + 5.714,28 (5) = 78.571,4$
3. Penjualan tahun 2008 = $Y = 50.000 + 5.714,28 (6) = 84.285,68$
4. Penjualan tahun 2009 = $Y = 50.000 + 5.714,28 (7) = 89.999,96$

e. Analisis regresi

Analisis ini digunakan untuk mencari pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya.

f. Analisis korelasi

Analisis ini digunakan untuk mencari hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

1) Metode *payback period*

Metode ini dilakukan untuk mengukur lamanya investasi yang sudah ditanam dengan cara membandingkan masa *payback period* dengan lamanya kembalian investasi.

Payback period ingin melihat seberapa lama investasi bisa kembali. Semakin pendek jangka waktu kembalinya maka semakin baik suatu investasi.

Kelemahan metode *payback period*, yaitu:

- a) tidak memperhitungkan nilai waktu uang;
- b) tidak memperhitungkan aliran kas setelah periode *payback*.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Investasi}}{\text{Cash flow}} \times 1 \text{ tahun}$$

Contoh:

Suatu proyek membutuhkan dana investasi Rp60.000.000 dan setiap tahunnya menghasilkan *cash flow* sebesar Rp30.000.000.

Payback period -nya adalah:

$$\text{Payback Period} = \frac{60.000.000}{30.000.000} \times 1 \text{ tahun} = 2 \text{ tahun}$$

Jika *cash flow*-nya tidak sama setiap tahun, perhitungannya sebagai berikut.

Contoh:

Proyek senilai Rp60.000.000 menghasilkan *cash flow* selama empat tahun berturut-turut 15.000.000, 25.000.000, 30.000.000, dan 35.000.000.

Payback period-nya adalah:

Investasi	60.000.000
Cash Flow th 1	15.000.000
	45.000.000
Cash Flow th 2	25.000.000
	20.000.000
Cash Flow th 3	30.000.000,-

Hasilnya:

$$\text{Payback periode} = 2\text{th} + \frac{20.000.000}{30.000.000} \times 1 \text{ th} = 2.6 \text{ tahun}$$

2) Metode internal rate of return (IRR)

IRR adalah tingkat diskonto (*discount rate*), yang menyamakan *present value* aliran kas masuk dengan *present value* aliran kas keluar.

$$\text{IRR} = \text{rr} + \frac{\text{NPV}_{\text{rr}}}{\text{TPV}_{\text{rr}} - \text{TPV}_{\text{rt}}} (\text{rt} - \text{rr})$$

Keterangan:

rr = bunga rendah

rt = bunga tinggi

NPV = Net Present Value

TPV = Total Present Value

Keputusan investasi:

IRR > tingkat keuntungan yang disyaratkan usulan investasi diterima;

IRR < tingkat keuntungan yang disyaratkan usulan investasi ditolak.

Contoh:

Sebuah proyek senilai Rp600.000.00 selama empat tahun menghasilkan *cash flow*, yaitu Rp150juta, Rp200juta, Rp250juta, dan Rp 300juta.

Jika diharapkan keuntungan 15%, NPV-nya adalah:

Tahun	Cash Flow	Disc faktor *) R = 15 %	PV of Cash Flow
1	150,000,000	0.870	130,500,000
2	200,000,000	0.756	151,200,000
3	250,000,000	0.658	164,500,000
4	300,000,000	0.572	171,600,000
Total PV of cash flow			617,800,000
PV of investment			600,000,000
NPV			17,800,000

Ditemukan NPV positif sebesar Rp17.800.000.

Dengan tingkat *discount rate* 15%

Kemudian, dicari NPV negatif dengan cara menaikkan *discount rate* menjadi 20%, hasil NPV adalah:

Tahun	Cash Flow	Disc faktor *) R = 20 %	PV of Cash Flow
1	150,000,000	0.833	124,950,000
2	200,000,000	0.694	138,800,000
3	250,000,000	0.579	144,750,000
4	300,000,000	0.482	144,600,000
Total PV of cash flow			553,100,000
PV of investment			600,000,000
NPV			(46,900,000)

$$\text{IRR} = 15\% + \frac{17.800.000 \times (20\% - 15\%)}{(553.100.000 + 617.800.000)} = 15,0138 \%$$

Hasilnya kemudian dibandingkan dengan keuntungan yang disyaratkan, yaitu sebesar 15%, ternyata IRR adalah 15,0138% berarti lebih besar 0,0138%.

Dengan demikian, proyek layak dilaksanakan.

2. Analisis Aspek Risiko Sumber Daya Manusia

Wirausaha perlu menganalisis dan menciptakan kondisi kerja yang produktif bagi karyawan, dengan cara:

- manajemen yang terbuka sehingga ada kejelasan tugas bagi karyawan;
- memiliki mekanisme untuk mendengar dan memerhatikan keluhan karyawan;
- melakukan penilaian dan antisipasi terhadap karyawan yang tidak puas;
- proses rekrutmen sumber daya manusia yang tepat.

Adapun aspek risiko sumber daya manusia yang perlu dicermati, yaitu:

- risiko antara para eksekutif puncak dan pekerja inti;
- risiko dalam hubungan industri;
- risiko para karyawan;
- risiko tidak beretika dalam bekerja dan berbisnis.

3. Analisis Aspek Potensi Pasar

Pasar terdiri atas semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan serta mau dan mampu dalam pertukaran untuk pemenuhan kebutuhan atau keinginan tersebut.

Dengan adanya globalisasi, pasar semakin luas, tetapi risiko juga semakin besar. Jika salah memperhitungkan peluang pasar, produk akan gagal dan menyebabkan kerugian atau kebangkrutan.

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam analisis potensi pasar, yaitu:

- memperoleh fakta tentang potensi pasar;
- mengenali persoalan potensi pasar;
- mengurangi risiko usaha.

4. Analisis Aspek Produk

Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan publik. Produk ada dua, yaitu produk barang dan jasa.

Agar diterima, produk harus memuaskan konsumen sehingga perlu diadakan analisis dalam memilih segmen pasar, memosisikan produk dengan persepsi yang tepat, harga terjangkau, menciptakan produk baru, mencari segmen baru, memperbaiki penampilan produk, dan sebagainya.

5. Analisis Aspek Pelanggan

Penjual barang atau jasa harus mampu menjual barang yang bisa diterima dan dapat mengikat pelanggan, yaitu dengan mengutamakan mutu dan pelayanan.

Hal-hal yang perlu dianalisis, yaitu:

- indikator sikap pelanggan pada produk;
- pengembalian produk oleh pelanggan yang bertambah;
- penurunan jumlah pembelian produk oleh pelanggan.

6. Analisis Aspek Pesaing

Pesaing adalah mereka yang mengejar sasaran pasar yang sama. Dalam menghadapi pesaing, perusahaan harus terus membandingkan produk, harga, distribusi, dan promosi dengan pesaingnya.

Ada empat tingkat persaingan, perusahaan bisa menganggap perusahaan lain sebagai pesaing dengan melihat hal-hal sebagai berikut.

- Persaingan merek, yaitu perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa sejenis kepada pelanggan dan harga relatif sama. Misalnya, *Aqua* dengan *Ades*, *Aqua* dengan *Zam*.
- Persaingan industri, yaitu semua perusahaan yang membuat jenis produk yang sama. Misalnya, *Aqua* dengan semua produsen air minum dalam kemasan (AMDK).
- Persaingan bentuk, yaitu semua produk manufaktur perusahaan yang memberikan jasa yang sama. Misalnya, *Aqua* dengan semua produk minuman dalam kemasan dan minuman ringan, seperti soda, teh, dan sari buah.

- d. Persaingan umum, yaitu semua perusahaan yang bersaing untuk mendapat konsumen yang sama. Misalnya, perusahaan yang memproduksi barang konsumsi dan peralatan dapur.

7. Analisis Aspek Bahan Baku/Produksi

Bahan baku bisa diperoleh dengan:

- a. memproduksi sendiri;
- b. *supplier*;
- c. kemitraan.

8. Analisis Aspek Pemasaran

Hal-hal yang perlu dianalisis:

- a. strategi bersaing;
- b. kegiatan pemasaran;
- c. segmentasi pasar;
- d. nilai penjualan produk di pasar;
- e. *market share* yang dikuasai perusahaan.

Aspek pemasaran berisiko jika:

- a. kinerja produk yang rendah;
- b. kegagalan dalam pengembangan produk;
- c. perang harga;
- d. perubahan permintaan produk;
- e. distribusi yang bermasalah;
- f. promosi kurang efektif;
- g. pemalsuan merek;
- h. kebijakan pemerintah yang tidak tepat di dunia usaha.□□□



BAB 15

PERENCANAAN BISNIS (*BUSINESS PLAN*)

A. Konsep Dasar *Business Plan*

1. Pengertian *Business Plan* (Perencanaan Bisnis)

Perencanaan bisnis merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi saat ini dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, yang dituangkan dalam dokumen perencanaan.

Hisrich dan Peters menyatakan, “....*The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture.*”¹

Max Coulthard, Andrea Howell, dan Geoff Clarke memandang, “....*Business plan is a detailed study of the organization’s activities, which highlights where the organization has been, where it is owe and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results.*”²

Business plan merupakan dokumen yang menyatakan keyakinan mengenai kemampuan perusahaan untuk menjual barang atau jasa dengan menghasilkan keuntungan yang memuaskan dan menarik bagi

-
- 1 Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Cetakan Ke-6, Bandung: Alfabeta, 2004, hlm. 113.
 - 2 Max Coulthard, Andrea Howell, dan Geoff, Clarke, *Business Planning: The Key to Success*, Front Cover; Macmillan Education Australia, 1999, hlm. 3.

penyandang dana. *Business plan* merupakan dokumen tertulis yang menjelaskan rencana perusahaan/pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha (*business opportunities*) yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan, menjelaskan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) usaha, serta menjelaskan berbagai langkah yang harus dilakukan untuk menjadikan peluang usaha tersebut sebagai suatu bentuk usaha yang nyata.

Rencana usaha merupakan dokumen tertulis oleh calon wirausahawan, yang isinya memuat seluruh aspek yang berkaitan dengan aktivitas yang direncanakan dalam merintis dan menjalankan gagasan kegiatan ataupun perusahaan.³

2. Pentingnya, dan Tujuan *Business Plan*

a. Pentingnya *business plan*

Beberapa alasan penting menyusun *business plan*, yaitu:

"....(a) to sell yourself on the business; (b) to obtain bank financing; (c) to obtain investment funds; (d) to arrange strategic alliances; (e) to obtain large contracts; (f) to attract key employees; (g) to complete mergers and acquisitions; and (h) to motivate and focus your management team."⁴

b. Tujuan *business plan*

Tujuan menyusun *business plan*, menurut William Bygrave, yaitu sebagai berikut:

- 1) menyatakan bahwa Anda sebagai pemilik dan pemegang inisiatif membuka usaha baru;
- 2) mengatur dan membentuk kerja sama dengan perusahaan lain yang sudah ada dan saling menguntungkan;
- 3) mengundang orang-orang tertentu yang potensial atau mempunyai keahlian untuk bergabung dan bekerja sama;
- 4) melakukan merger dan akuisi, *business plan* yang disusun dapat memberi keyakinan kepada perusahaan lain yang diakuisisi,

- 5) menjamin fokus tujuan dari berbagai personel yang ada dalam perusahaan.

3. Fungsi dan Manfaat *Business Plan*

Penyusunan rancangan usaha bertujuan menentukan tingkat kelayakan gagasan kegiatan usaha yang dirancang untuk menghindari investasi yang tidak menguntungkan. Oleh sebab itu, ada beberapa fungsi dan manfaat dari rancangan usaha, yaitu:⁵

- a. wadah untuk menampung rencana usaha;
- b. alat kontrol segala kegiatan yang (akan) dilaksanakan ketika gagasan usaha diimplementasikan;
- c. menyampaikan kepada pihak lain tentang maksud dan tujuan penyusunan rancangan usaha;
- d. memperoleh perhatian dan keterlibatan pihak lain untuk membantu mewujudkan perusahaan yang nyata.

4. Unsur-unsur dalam *Business Plan*

Rancangan usaha harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan manfaat, terutama dalam mewujudkan gagasan merintis berdirinya perusahaan. Oleh karena itu, rancangan usaha harus mengandung unsur-unsur berikut:⁶

- a. memuat suatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut;
- b. diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh pihak lain;
- c. disusun mulai dari yang bersifat makro sampai yang bersifat mikro atau yang bersifat umum sampai yang bersifat khusus/spesifik;
- d. isi rancangan usaha harus memiliki sifat tentatif, masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.

³ A. Rusdiana, *Kewirausahaan: Teori dan Praktik*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hlm. 254.

⁴ William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship* John, New York: Wiley & Sonc Inc., 1994, hlm. 115.

⁵ Loc. Cit. A. Rusdiana, *Kewirausahaan...*, 2014, hlm. 354.

⁶ Op. Cit., Rusdiana, *Kewirausahaan...*, 2014, hlm. 345-346.

B. Kerangka Rencana Usaha

Wasty Soemanto mendeskripsikan pokok-pokok pikiran perencanaan usaha mencakup delapan komponen, yaitu sebagai berikut.⁷

1. Nama Perusahaan

Nama yang diberikan sebaiknya jangan hanya mementingkan faktor yang sedang hangat pada saat ini, tetapi lebih berorientasi pada masa depan. Canon dan Wichert menyatakan ciri-ciri nama perusahaan yang baik, yaitu:

- pendek;
- sederhana;
- mudah dieja;
- mudah diingat;
- enak dibaca;
- tidak ada nada sumbang;
- tidak ketinggalan zaman;
- ada hubungan dengan barang dagangan;
- tidak menyinggung perasaan kelompok/orang lain atau tidak negatif;
- membayangkan produk itu atau memberi sugesti penggunaan produk tersebut.

2. Lokasi Perusahaan

Ada dua hal penting yang berkaitan dengan lokasi yang akan dipilih, yaitu:

- lokasi perkantoran, disebut tempat kedudukan berarti tempat (kantor) badan usaha, biasanya mengelola perusahaan yang berada di tempat lain;
- lokasi perusahaan, disebut tempat kediaman berarti tempat perusahaan beroperasi.

Lokasi pertokoan; umumnya untuk menentukan lokasi pertokoan harus diingat bahwa konsumen berbelanja ke toko atau ke lokasi yang memiliki banyak jenis dan persediaan barang dagangan dan memiliki

reputasi sebagai lokasi yang memiliki barang bermutu dan barang bersaing.

Lokasi pabrik/industri; ada dua hal utama yang harus diperhatikan dalam memilih lokasi pabrik/industri yang baik, yaitu sebagai berikut.

- Backward linkage*, berarti pertalian belakang, yaitu sumber daya (*resources*) yang akan digunakan. Hal ini termasuk bahan baku, tenaga kerja, suasana dan kondisi masyarakat setempat.
- Forward linkage*, berarti pertalian ke depan, yaitu daerah pemasaran hasil produksi. Apakah tersedia konsumen yang cukup untuk menyerap hasil produksi.

3. Komoditas yang Akan Diusahakan

Kesempatan memilih komoditas yang diusahakan dapat mempertimbangkan hal-hal berikut:

- membanjirnya permintaan masyarakat terhadap jenis-jenis hasil usaha tertentu, baik berupa barang maupun jasa;
- teridentifikasinya kebutuhan tersembunyi masyarakat terhadap barang atau jasa tertentu;
- kurangnya persaingan dalam bidang usaha yang ingin dikerjakan;
- adanya kemampuan yang meyakinkan untuk bersaing usaha dengan orang lain dalam mengembangkan suatu bidang usaha yang sama.

4. Konsumen yang Dituju

Prospek konsumen didasarkan atas bentuk usaha dan jenis usahanya. Jika jenis usaha berbentuk industri, jangkauan konsumen yang akan dituju lebih jauh dibandingkan dengan usaha berbentuk pertokoan.

5. Pasar yang Akan Dimasuki

Sebuah perusahaan yang memasuki pasar akan menempatkan perusahaannya sebagai pemimpin pasar (*market leader*), penantang pasar (*market challenger*), pengikut pasar (*market follower*), atau perelung pasar (*market nicher*).

6. Partner yang Akan Diajak Kerja Sama

Partnership merupakan suatu asosiasi atau persekutuan dua orang atau lebih untuk menjalankan usaha mencari keuntungan. Ada dua macam *partnership*, yaitu sebagai berikut.

7 Wasty Soemanto, *Pendidikan Wiraswasta*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992, hlm. 224-226.

- a. *General partnership*, semua anggota ikut secara aktif mengoperasikan bisnis bersama-sama secara bertanggung jawab, termasuk tanggung jawab yang tidak terbatas terhadap utang-utang bisnis.
- b. *Limited partnership*, memiliki anggota sekurang-kurangnya satu orang yang bertanggung jawab tidak terbatas dan anggota lainnya bertanggung jawab terbatas.

7. Personel yang Dipercaya untuk Menjalankan Perusahaan

Memilih personel yang dipercaya berkaitan dengan masalah karakter, kejujuran, dan kemampuan seseorang.

8. Jumlah Modal yang Diharapkan dan yang Tersedia

Modal sangat kecil dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan partner, yang masing-masing menyetorkan modalnya. Semua sumber dan kemampuan pengumpulan modal ini harus ditulis. Modal juga bisa didapat dari tabungan, menjual harta, atau pinjaman dari orangtua dan *family* ataupun pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya.

C. Kajian Rencana Bisnis

Ada lima hal penting yang perlu dikaji dalam melakukan *business plan*, yaitu sebagai berikut.⁸

1. Aspek Hukum

Aspek hukum mengkaji beberapa hal yang berkaitan dengan hukum dan perundang-undangan yang melegalkan rencana bisnis, menguatkan pembuktian dan menghindarkan dari tuntutan hukum. Pada dasarnya, untuk mengkaji usaha yang direncanakan mendapat jaminan serta dukungan hukum atau tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku, misalnya sebagai berikut.

- a. Barang yang diperdagangkan tidak dilarang atau merugikan anggota masyarakat/pemerintah.
- b. Lokasi usaha tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku (sesuai dengan tataguna tanah yang telah ditetapkan).

- c. Teknologi dan sarana alat-alat yang digunakan tidak merugikan masyarakat dan tidak membahayakan lingkungan sekitarnya.

Hal lain yang dikaji adalah kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan legalitas perbuatan hukum pada bisnis tersebut sehingga dalam pelaksanaan usahanya mempunyai legitimasi yang kuat, misalnya sebagai berikut.

- a. Nama perusahaan, berikut nama dagang yang dimiliki, bidang usaha yang dikembangkan, tipe perusahaan (PT, CV, atau Firma), nama pemilik, partner atau pemegang saham utama.
- b. Kegiatan untuk melakukan ikatan perjanjian dengan pihak luar/ relasi dagangnya (kuasa melakukan akad kredit, pelimpahan wewenang, dan sebagainya).
- c. Keberadaan usaha: SIUP, status tanah, NPWP, izin hinder ordonansi/HO (izin bebas gangguan dari instansi yang berkaitan).

2. Aspek Organisasi dan Manajemen

Aspek organisasi dan manajemen mengkaji hal-hal berikut.

- a. Kajian tentang manajemen, terutama tenaga yang diperlukan, jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan, termasuk pemilik perusahaan dan manajer, gambaran singkat dari kualifikasi tiap-tiap personel kunci dan alasan seseorang disertai suatu posisi. Agar pengelolaan bisnis dapat dilakukan secara efisien dan efektif, struktur organisasinya harus sesuai dengan besar kecilnya skala usaha (jenis dan volume usaha) serta wewenang jabatan yang diuraikan secara tegas dan jelas.
- b. Uraian tugas pokok dan kewajiban dari tiap-tiap posisi. Jika perusahaan berbentuk perseroan terbatas, buat daftar nama dan alamat direktur. Jika berbentuk CV, buat daftar nama dan alamat orang yang terlibat dalam kongsi.
- c. Personel diharapkan dapat meningkatkan penjualan karena reputasi orang-orang penting dari perusahaan. Apakah karyawan termasuk orang-orang yang mudah bergaul atau memiliki keterampilan khusus, karena kunci keberhasilan dari bisnis tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia pelaksana, mulai dari pemilik sampai seluruh pelaksana yang mendukung kegiatan bisnis.

⁸ Delmar F. dan S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures," *Strategic Management Journal*, December 2003, hlm. 1165-1168.

3. Aspek Pemasaran

Kajian pasar ditujukan agar perusahaan beroperasi secara sehat apabila produk yang diperdagangkan mampu mendapat tempat di pasaran. Kegiatan dalam aspek ini, antara lain sebagai berikut.

- a. Menghitung besarnya permintaan; untuk mengetahui besarnya permintaan dari produk yang dipasarkan tidak terlepas dari pemilihan lokasi yang telah dipertimbangkan sebelum memulai usaha. Besarnya permintaan pasar dihitung berdasarkan periode yang telah ditetapkan, dijelaskan dalam jumlah unit yang terjual dan dalam bentuk rupiah. Untuk menghitung besarnya permintaan pasar, dapat digunakan metode *time series* beberapa tahun sehingga diketahui besarnya permintaan pasar, apakah stabil, meningkat, atau menurun.
- b. Menghitung besarnya penawaran; untuk mengetahui besarnya penawaran dapat berasal dari kemampuan/kapasitas perusahaan ataupun dari tempat lain. Dalam memproyeksikannya dapat digunakan beberapa metode ramalan, yaitu menghitung kapasitas yang bersangkutan. Pengalaman masa lalu, kejutan/kejepikan untuk melihat situasi yang akan datang sangat berpengaruh dalam memproyeksikan penawaran.
- c. Menghitung *market space* dan *market share*, yaitu sebagai berikut.
 - 1) *Market space*; selisih antara besarnya permintaan dan penawaran (ruang gerak/kesempatan untuk masuk pasar).
 - 2) *Market share*; bagian dari *market space* yang dapat diisi oleh bisnis yang direncanakan.

Selanjutnya, perlu diketahui jumlah permintaan yang sesungguhnya dan berapa bagian yang dapat dipenuhi (pangsa pasarnya). Untuk mengetahui hal tersebut berarti harus mengetahui kemampuan usaha sejenis dalam memenuhi kebutuhan pasar (kemampuan pesaing).

- d. Pesaing; bagian yang sangat penting dalam penelitian pasar, yaitu menjajaki pesaing yang ada. Keberadaan pesaing bukan berarti menjadi lawan bisnis, melainkan dianggap sebagai sumber informasi yang berharga. Kajian ini meliputi identifikasi perusahaan yang menjadi pesaing, tentang jumlah/potensinya, besarnya aset dan volume penjualan dari pesaing, apakah rencana

bisnis akan menyaingi perusahaan yang sama. Jika aset dan volume penjualan pesaing tidak dapat diketahui, perusahaan harus untuk mengetahui kekuatan pesaing dengan cara lain, misalnya jumlah tenaga kerjanya atau jumlah cabangnya.

- e. Program pemasaran; tahap berikutnya dalam proses penyusunan rencana bisnis adalah memutuskan bentuk operasionalnya, untuk menemukan pasar sesuai dengan kondisi perusahaan, yaitu sebagai berikut.
 - 1) Segmen pasar; pasar/pelanggan bisnis, faktor-faktor yang memengaruhi pelanggan untuk membeli atau tidak, atau menentukan jumlah produk yang mereka beli.
 - 2) Kebijakan tentang produk; kualitas, jumlah persediaan yang dimiliki, penyajian, dan jaminan produknya.
 - 3) Kebijakan harga; hal ini berkaitan dengan penentuan harga jual, cara penjualan, pemberian potongan harga ataupun penjualan kredit, dan sebagainya.
 - 4) Kebijakan distribusi dan penyalurannya; rantai distribusi produk dari perusahaan sampai dengan konsumen akhir.
 - 5) Kebijakan promosi yang ditempuh untuk meningkatkan penjualan.

d. Aspek operasional

Pada dasarnya, tujuan kajian aspek operasional adalah mendapatkan keyakinan berkenaan rencana bisnis yang akan dilaksanakan beserta sarana alat-alat dan fasilitas yang ada, sehingga dapat menghasilkan produk sesuai dengan segmen atau permintaan pasar atau sesuai dengan kebijakan pemasaran yang direncanakan.

- a. Pemilihan lokasi; pemilihan lokasi merupakan keputusan yang sangat penting karena akan memengaruhi strategi pemasaran yang telah direncanakan dalam aspek pemasaran. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi untuk bisnis, yaitu sebagai berikut.
 - 1) Kemudahan lalu lintas, tempat parkir, dekatnya dengan usaha sejenis/dekatnya dengan pesaing, lokasi harus mempertimbangkan kegiatan operasional tenaga kerja, dan sebagainya.

- 2) Evaluasi dengan saksama besarnya biaya dari setiap lokasi dibandingkan dengan manfaat yang diharapkan (penghematan beberapa ratus ribu rupiah dalam menyewa lokasi akan mengakibatkan kerugian jutaan rupiah, disebabkan rendahnya penjualan).
 - 3) Biaya yang tinggi tidak selalu diikuti dengan manfaat yang lebih besar.
 - 4) Pilihan lokasi berdasarkan pertimbangan bisnis itu sendiri, bukannya memulai dengan faktor lokasi sebagai faktor yang tidak dapat berubah.
- b. Rencana bisnis dari produk yang akan dijual, meliputi macam-macam produk yang akan disediakan, jenis, ukuran, dan kemungkinan pasarnya.
 - c. Sikap, perhatian, kepercayaan masyarakat, keterbukaan tokoh masyarakat, keterampilan dengan harapan adanya peningkatan penjualan karena ciri khas dekorasi, dan tata letak dalam ruangan.

5. Aspek Keuangan

Kajian aspek keuangan merupakan bagian penting untuk mengetahui kemungkinan pelaksanaan investasi secara terperinci. Kajian aspek keuangan juga merupakan rangkuman kajian dari aspek-aspek terdahulu yang diakumulatifkan dalam bentuk uang sehingga mempunyai kekuatan dominan dalam pengambilan keputusan.

Beberapa hal yang perlu dikaji, yaitu sebagai berikut.

- a. Penentuan besarnya jumlah modal yang dibutuhkan termasuk di dalamnya biaya investasi awal dan biaya operasi untuk beberapa bulan pertama.
 - 1) Biaya investasi yang diperlukan; misalnya, nilai tanah, bangunan, kendaraan, peralatan, furnitur, dan biaya pendaftaran usaha.
 - 2) Biaya operasional; biaya untuk melaksanakan kegiatan bisnis terdiri atas biaya penjualan/ distribusi, gaji, transportasi, sewa, pemeliharaan, asuransi, penyusutan, peralatan, listrik, telepon, biaya pengadaan, biaya pemasaran, lain sebagainya.

- b. Biaya-biaya administrasi dan operasi perusahaan; sumber pembiayaan perlu ditentukan sejak awal asal dana tersebut diperoleh. Umumnya dana berasal dari modal kas atau barang-barang milik sendiri (pemilik usaha) dan dari pinjaman dari pihak luar.
- c. Proyeksi pendapatan hasil penjualan; setelah direncanakan pola kegiatan penjualan dalam aspek pemasaran, efektivitas kegiatan dalam pemasaran dapat menghitung jumlah penerimaan dan hasil penjualan. Proyeksi penjualan ini menggambarkan tingkat penjualan yang diharapkan, baik yang bersifat bulanan pada tahun pertama maupun kuartalan atau tahunan.
- d. Proyeksi rugi-laba; proyeksi ini diperlukan untuk menghitung rentabilitas dan efektivitas penggunaan modal. Laporan ini memadukan tingkat penjualan sekaligus biaya yang dikeluarkan pada satu periode (bulanan/triwulan/tahunan).

D. Format Penyusunan Rancangan Usaha

Sebuah rancangan usaha harus disusun dengan baik sebagaimana unsur-unsur yang harus dimuat di dalamnya. Untuk memudahkan dalam penyusunan, perlu adanya format dan tata aturan yang jelas bagi penyusunnya. Adapun format, sistematika, dan aspek-aspek penyusunan rancangan usaha diuraikan sebagai berikut.⁹

Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri atas tiga bagian, yaitu:

1. pendahuluan: memuat alasan-alasan penyusunan,
2. isi: memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang;
3. penutup: memuat pelajaran penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini.

Jika melihat struktur rancangan usaha tersebut, strukturnya sedikit berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, setidaknya hal-hal yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis, karena semua aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

9 *Op. Cit.*, Rusdiana, *Kewirausahaan....*, 2014, hlm. 355-358.

Hal yang lain membedakan format rancangan usaha yang dibahas pada bagian ini adalah sistematika penulisan, yaitu sebagai berikut.

1. Halaman judul pada proposal bisnis adalah halaman yang sama isinya dengan sampul. Ada empat bagian yang tertulis pada keduanya, yaitu:
 - a. judul proposal;
 - b. maksud penulisan;
 - c. nama penulis;
 - d. nama lembaga/perusahaan dan tahun pembuatan.
2. Halaman pengesahan: lembar pengesahan dan pernyataan, berisi pengesahan proposal usaha yang dilakukan dalam simulasi perusahaan dan pernyataan keaslian proposal usaha;
3. Kata pengantar: bertuliskan “Kata Pengantar” tentang pelaksanaan Simulasi Perusahaan, dalam penulisan Proposal Usaha, ditulis oleh C.E.O. dari Simulasi Perusahaan.
4. Daftar isi: memuat semua nomor halaman dari tiap lembar isi, bab, subbab, dan sub-sub bab hingga lampiran (dengan keterangan halaman).
5. Daftar tabel: penjelasan tabel dan halaman.
6. Daftar gambar: penjelasan gambar dan halaman.
7. Daftar lampiran: penjelasan lembaran lampiran.
8. BAB I - Deskripsi Perusahaan.

Prolog

Memuat hal-hal yang melatarbelakangi pemilihan gagasan usaha/produk serta latar depan (tujuan) penyusunan rancangan usaha, aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut.

Deskripsi Perusahaan

Gambaran umum produk dari aspek substansi produk, tampilan produk siap jual, dan fungsi produk.

9. BAB II - Pasar dan Pemasaran

Memuat:

- a. Aspek Pemasaran
- b. Sasaran Pemasaran meliputi hal-hal berikut.

- 1) Daerah pemasaran; lokasi pasar, jenis dan jumlah pelanggan, serta pesaing di lokasi pasar.
- 2) Situasi pasar; segmentasi pasar, target pasar, dan posisi pasar dibandingkan dengan pesaing yang berada pada daerah pasar.
- 3) Proyeksi permintaan; jumlah permintaan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis pelanggan, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus.
- 4) Strategi dan taktik pemasaran; uraian masing-masing bauran pemasaran berdasarkan spesifikasi usaha/produk dan keunggulan serta kelemahannya dibandingkan dengan bauran pemasaran perusahaan pesaing, meliputi:
 - a) produk;
 - b) harga;
 - c) distribusi;
 - d) promosi.

c. Penganggaran Pemasaran

Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pemasaran dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan penawaran untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar.

10. BAB III - Aspek Produksi

Uraian aspek produksi, meliputi hal-hal berikut.

- a. Pengadaan bahan; jenis, volume, harga, sumber (daerah) pasokan bahan, proses pengadaan bahan, serta proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus produksi.
- b. Kebutuhan sumber daya produksi; sumber daya produksi, meliputi bangunan, peralatan/mesin, dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas produksi; berkaitan dengan jumlah, kualitas, nilai, serta proses pengadaannya.
- c. Proses produksi; proses produksi tiap-tiap jenis produk yang disertai dengan bagan proses produksi.

- d. Perkiraan jumlah produksi; jumlah produksi yang akan dihasilkan dan ditawarkan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis produk, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus.
- e. Penganggaran produksi; rencana biaya produksi yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional produksi dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar.

11. BAB IV - Aspek Organisasi dan Manajemen

Uraian aspek organisasi dan manajemen, meliputi hal-hal berikut.

- a. Organisasi; identitas perusahaan (nama, alamat, dan logo perusahaan), visi dan misi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan perizinan usaha.
- b. Manajemen; pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen *planning, organizing, staffing, directing*, dan *controlling* untuk pelaksanaan setiap lima aspek usaha.
- c. Penganggaran organisasi dan manajemen; rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional organisasi dan manajemen perusahaan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar.

12. BAB V - Aspek Pengendalian Dampak Lingkungan (bagi bisnis industri)

Uraian aspek dampak lingkungan, meliputi hal-hal berikut.

- a. Limbah; limbah yang dihasilkan dari aktivitas perusahaan yang terdiri atas limbah cair, padat, gas, dan suara.
- b. Dampak bio-fisik; dampak positif dan negatif terhadap lingkungan bio-fisik di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktivitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif.
- c. Dampak sosial budaya; dampak positif dan negatif terhadap lingkungan sosial budaya di sekitarnya yang akan timbul

sebagai akibat aktivitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif.

- d. Penganggaran pengendalian dampak lingkungan; rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pengendalian dampak lingkungan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan aktivitas perusahaan.

13. BAB VI - Aspek Keuangan/Modal

Uraian aspek keuangan dan modal, meliputi:

- a. kebutuhan modal awal: kebutuhan modal awal operasi perusahaan yang terperinci berdasarkan modal investasi dan modal kerja, serta sumber perolehannya;
- b. proyeksi neraca;
- c. proyeksi rugi-laba;
- d. proyeksi arus kas;
- e. analisis rasio keuangan.

14. BAB VII - Penutup

Epilog/glosarium; berisi pelajaran penting/refleksi yang dapat ditarik dari proses pembelajaran kewirausahaan yang meliputi refleksi teoretis, metodologis, dan etis.

15. Daftar Pustaka

Daftar pustaka memuat daftar dari buku, jurnal, ataupun proposal usaha yang menjadi dasar teori penulisan Proposal Usaha ataupun pelaksanaan Simulasi Perusahaan.

Daftar Pustaka ditulis: nama penulis, tahun terbit, judul buku/tulisan, kota terbit.

16. Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif dibuat tersendiri atau terpisah. Isinya memuat ringkasan rencana usaha dari lima aspek yang dirancang, titik satu spasi dengan maksimal lima halaman pada kertas A4. Akan tetapi, lazimnya dalam berbagai bentuk proposal perusahaan, ringkasan eksekutif ditempatkan sebelum pendahuluan, untuk membantu pembaca atau yang berkepentingan mengenal maksud dan tujuan pokok. □□□



DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana dan A. Ghozin. 2014. *Asas-Asas Manajemen: Berwawasan Global*. Bandung: Pustaka Setia.
- _____. 2014. *Kewirausahaan: Teori dan Praktik*. Bandung: Pustaka Setia.
- A. Usmara (Ed). 2003. *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Amara Books.
- Abas Kartadinata. 1993. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Abbas Sunarya, dkk. 2011. *Kewirausahaan*. Yogyakarta: Andi offset.
- Abdul Halim dkk. 2012. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi Ke-4. Jakarta: Salemba Empat.
- Abdul Kadir Muhammad. 1995. *Hukum Perdata Indonesia*. Bandung: Citra Buana.
- Abdul Moin. 2003. *Merger, Akuisisi, dan Divertasi*. Edisi Ke-1. Yogyakarta: Ekonisia.
- Adiwarman Karim. 2002. *Ekonomi Islam, Suatu Kajian Ekonomi Makro*. Jakarta: IIIT Indonesia.
- Adiwarman S. Karim. 2006. *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press.
- Agus Harjito dan Martono. 2004. *Manajemen Keuangan*. Edisi Ke-4. Yogyakarta: Ekonisa.

- Agus Sartono. 2001. *Manajemen Keuangan Internasional*. Yogyakarta: BPFE.
- Alfred Marshall. 1995. *Principles of Economics*. New York: Macmillan.
- Alpha C. Chiang. 1984. *Metode Fundamental dari Matematika Ekonomi*. Edisi Ketiga. McGraw-Hill.
- Anonimus. 1990. *Ensiklopedi Nasional Indonesia*. Jilid 8. Jakarta: Cipta Adi Pustaka.
- _____. 2008. *Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (Burgerlijk Wetboek)*. Diterjemahkan oleh Subekti dan R. Tjitrosudibio. Jakarta: Pradnya Paramita. Pasal 1320.
- Antony dan James S. Reece. 1985. *Management Accounting Principles*. Irwin: Homewood: R. D.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Ardi Murdoko Sudarmadji dan Lana Sularto. 2007. *Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Leverage, dan Tipe Kepemilikan*. Proceeding. PESAT. Vol. 2.
- Arsyad Sitanala. 2010. *Konservasi Tanah dan Air*. Edisi Ke-2. Bogor: IPB Press.
- Asep Suryana Natawiria dan Riduwan. 2010. *Statistika Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Aswath Damodaran. 2001. *Corporate Finance: Theory and Practice. International*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bambang Riyanto, dkk. 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo. 2002. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Basu Swastha Dharmesta dan Tani Handoko. 2000. *Manajemen Pemasaran Analisa Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Buchari Alma. 2004. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Cetakan Ke-6. Bandung: Alfabeta.
- Budi Rahardjo. 2007. *Keuangan dan Akuntansi*. Edisi Ke-1. Cetakan Ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Darmadji Tjipto dan Hendry M. Fakhruddin. 2001. *Pasar Modal di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darmawi Hermanto. 1997. *Manajemen Risiko*. Jakarta: Bumi Aksara.
- David Fred R. 2009. *Konsep Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- David Hunger dan Thomas Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2010. *Studi Kelayakan Bisnis Teori dan Aplikasi*. Cetakan ke-2, Bandung: Alfabeta.
- Dermawan Sjahrial. 2002. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Edisi 2. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Didit Herlianto dan Triani Pujiastuti. 2009. *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Djahotman Purba dan Dermawan Sjahrial. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi I. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Djarwanto P.S. dan Pangestu Subagyo. 1993. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Dwi Eka Novianty. 2009. *Studi Kelayakan, Analisis Finansial*. Palembang: Universitas IBA Press.
- Eduardus Tandelilin. 2010. *Portofolio dan Investasi Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Kanius.
- Effendi. 1996. *Marketing Manajemen*. Malang: Penerbit Institut Ekonomi dan Manajemen Widya Gama.
- Ekawati Rahayu N. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Kudus: Dipa STAIN Kudus.
- Erich Weede. 1981. "Income Inequality, Average Income, and Domestic Violence." in *Journal of Conflict Resolution* 25" (December).
- Ernie T. S. dan Kurniawan S. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Eugene Brigham dan Joel F. Houston. 2001. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.

- F. Delmar dan S. Shane. 2003. "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures" in *Strategic Management Journal*. December.
- Fachmi Basyaib. 2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Grasindo.
- Faisal Basri. 2002. *Perekonomian Indonesia: Tantangan dan Harapan bagi Kebangkitan Indonesia*. Jakarta: Erlangga.
- Fandy Tjiptono. 1997. *Strategi Pemasaran*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: Andi.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Franz Magnis-Suseno. 1999. *Etika Dasar; Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*. Yogyakarta: Kanisius.
- Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Buku I. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Hamzah B. Uno. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Usaha: Cara Praktis Membangun Wirausaha*. Jakarta: Pustaka Ramadhan.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Managerial*. Buku I. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Harold Koontz. 1980. "The Management Theory Jungle." in *Revisited. Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2. 1980.
- Hayat dan Wahyuni. 2010. "Sistem Pendukung Keputusan ..." dalam *Jurnal Teknik Elektro*. STIAB_Samaratungga, Vol. II: 2.
- Henry Simamora. 2000. *Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hilton Welsch dan Gordon. 2000. *Anggaran*. Penerjemah Purwatiningsih dan Maudy Warouw. Jakarta: Salemba Empat.
- HMN. Purwosutjipto. 1998. *Pengertian Pokok Hukum Dagang*. Jilid 3. Jakarta: Jambatan.
- Hoelzel AR. 1992. *Molecular Genetic Analysis of Populations*. Oxford: IRL Press.
- Hughes dan Kapoor. 1987. *The Additives Guide*. New York: Jhon Wiley and Sons, Chichester.
- Husein Umar. 2003. *Manajemen Bisnis Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2007. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Soeharto. 1995. *Manajemen Proyek dari Konseptual Sampai Operasional*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2001. *Studi Kelayakan Proyek Industri*. Jakarta: Erlangga.
- Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono. 2001. *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi. 3. Yogyakarta: BPFE.
- Irham Fahmi. 2010. *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Irham Fahmi. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan Ke-2. Bandung: Alfabeta.
- J. Cairns. Lawton Denis, Gardner Roy. 2001. *Values, Culture and Education*. London: Design and Paterns.
- J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland. 1988. *Manajemen Keuangan*. Penerjemah Yohanes Lamarto dan Mariana Adinata. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- James C. Van Horne dan John M. Wachowicz. 2005. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- John J. Hampton. 1995. *Financial Decision Making: Concept, Problem, and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- John J. Wild. 2005. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Joseph E. Inikori. 1987. *Africans and the Industrial Revolution in England*. Cambridge University Press.
- J.R. Everett Adam dan Ronald J. Ebert. 1995. *Production and Operation Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Julian Hoppit. 2011. "The Nation, the State, and the First Industrial Revolution." *Journal of British Studies* (April).
- Jumingan. 2009. *Analisis Laporan Keuangan*. Surakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2011. *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi I. Cet. Ke 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2000. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. 2003. *Studi kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana.

- Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 259/MPP/KEP/7/1997 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba.
- Khaerul Umam. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- L.S. Atmaja. 2009. *Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Andi Firdaus.
- Lawrence J. Gitman . 2000. *Principles of Managerial Finance*. Seventeenth Edition. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lukas Setia Atmaja. 1990. *Manajemen Keuangan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- M. L. Jhingan. 1992. *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- M. Manullang. 1990. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Galia Indonesia.
- M. Munandar. 2000. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Jakarta: Prana Media.
- M. Mursyid. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M. Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- M.G. Wriot B. Com. 1985. "Disorganization and the New Mexico Prison Riot of 1980", (Archive) in *American Sociological Review*, Vol. 50, No. 5 (Oct.,).
- Mahmud M. Hanafi. dan Abdul Halim. 2007. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP YKPN.
- Mahmud Machfoed. 1999. *Pengantar Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Cakra Ilmu.
- Marihot T. E. Hariandja. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Martono dan D. Agus Harjito. 2005. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Max Coulthard, Andrea Howell, dan Geoff Clarke. 1999. *Business Planning: The Key to Success*. Front Cover; Macmillan Education Australia.
- Mesiono. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Michael A. Hitt, et al. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Michael Amstrong. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Mengelola Karyawan, Buku Wajib Bagi Manajer Lini*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Michael E. Porter. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Michael E. Porter. 1996. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Michael J. Parkin. 1996. *Macroeconomics*. Wesley: Addison-Publishing Company.
- Moehijat. 1979. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Bandung: Alumni.
- Mubyarto. 1989. *Pelaku dan Politik Ekonomi Indonesia*. Yogyakarta: Liberty.
- Myers Brealey dan Marcus. 2008. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*. Penerjemah Handayan. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- N. Gregory Mankiw. 1988. *Principles of Economics*. New York: Mcgraw-Hill.
- N. Greorgy Mankiw. 2000. *Teori Makro Ekonomi*. Edisi Ke-4. Penerjemah Imam Nurmawam. Jakarta: Erlangga.
- Nugroho J. Setiadi. 2008. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana.
- O.P. Simorangkir. 2003. *Etika: Bisnis, Jabatan, dan Perbankan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- P.B. Horton dan C.L. Hunt. 1984. *Sosiologi*. Terjemahan Noveanto. Anton. Jakarta: Salemba Empat.
- Paul A. Samuelson dan William D. Nordhaus. 2004. *Ilmu Makroekonomi*. Edisi Ketujuh Belas. Jakarta: Media Global Edukasi.
- Philip Kotler. 2002. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jilid 1. Penerjemah Alexander Sindoro dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhalindo.
- Prastowo Dwi. 2011. *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- R. Anthony, et al. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerjemah Ir. Agus Maulana. Edisi Keenam. Jilid I. Jakarta: Banurupa Aksara.

- R. Diana Harrington dan D. Brent. Wilson. 1991. *Corporate Financial Analysis*. 3th ed. Tokyo: Toppan Co. Ltd.
- R. F. Dalimunthe. 2004. *Etika Bisnis. Etika Bisnis dan Pengembangan Iptek*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- R.S.H.J. Nijman, S.E. Van Der Wolk. 1997. *Strategi Pemasaran Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Richard Rumelt. 1980. *The Evaluation of Business Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Richard. 2003. *Management (Manajemen)*. Edisi Ke- 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Ridwan S. Sundjaja dan Inge Barlian. 2002. *Manajemen Keuangan Satu*. Edisi Ke-4. Jakarta: Prenhallindo.
- Ridwan S. Sundjaja dan Inge. 2003. *Manajemen Keuangan 2*. Edisi Ke-4. Yogyakarta: BPFE.
- Robert C. Solomon. 2001. *Etika Suatu Pengantar*. Penerjemah R. Andre Karo-Karo. Jakarta: Erlangga.
- Robert E. Lucas Jr. 2002. *Lectures on Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Robert J.K. Ang. 1997. *Buku Pintar Pasar Modal Indonesia*. Jakarta: Media Staff. Indonesia.
- Ross Westerfield dan Jaffe. 2002. *Corporate Finance*, 5th. Boston: Mc Graw-Hill.
- S. Aryee, Z.X. Chen, dan P.S. Budhwar. 2004. "Exchange Fairness and Employee Performance: an Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice," *Journal: Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 94.
- S. Cartwright dan C.L. Cooper. 1993. "The Role for Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage" *In Journal: Academy of Management Executive*.
- S. Husnan, S. Muhammad dan E. Pudjiastuti. 2000. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- _____. 2009. *Manajemen Keuangan*. Edisi Kelima. Yogyakarta: UPP. AMP YKPN.
- S. Munawir. 2014. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- S. Wiranata. 2004. "Pengembangan Investasi di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah dalam *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, XII (1).
- S.E. Jackson dan R.S. Schuler. 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York: West Publishing Company.
- Sadono Sukirno. 1985. *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 1994. *Makro Ekonomi Teori Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 131.
- Sadono Sukirno. 2007. *Makroekonomi Modern*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Salim H.S. dan Budi Sutrisno. 2008. *Hukum Investasi di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salvatore Dominick. 1997. *Ekonomi Internasional*. Penerjemah Haris Munandar. Edisi 5. Cetakan 1. Jakarta: Erlangga.
- Schroeder, S. J. 1993. "To Low!": Frank Coiffi on Wittgenstein's Lectures of Aesthetics': *Philosophical Investigations*, 16 (4).
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Sentanoe Kertonegoro. 1995. *Analisa dan Manajemen Investasi*. Edisi I. Widya Press.
- Setia Mulyawan. 2015. *Manajemen Risiko*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simatupang Richard Burton. 2007. *Aspek Hukum dalam Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto B. Sastrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi Ke-2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet Sugiri. 1995. *Pengantar Akuntansi 2*. Yogyakarta: YKPN.
- Sofjan Assauri. 2002. *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep dan Strategi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sondang P. Siagian. 1987. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Suhardi dan Purwanto S.K. 2004. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sukardono R. 1981. *Hukum Dagang Indonesia*. Jilid II. Jakarta: Rajawali.
- Suliyanto. 2010. *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi 1. Yogyakarta: Andi Offset.

- Sumitro Djojohadikusumo. 1994. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi Dasar Teori, Pertumbuhan dan Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.
- Sunariyah. 2004. *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*. Edisi Ke-5. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto dan Sahedy Noor. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan FE-UST.
- Supriadi. 2008. *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi-2. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suratman. 2001. *Studi Kelayakan Proyek: Teknik dan Prosedur Penyusunan Laporan*. Yogyakarta: J & J Learning.
- Suryana. 2000. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susmaini dan Muhammad Rifa'i. 2007. *Teori Manajemen Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media.
- Sutojo Siswanto. 1993. *Studi Kelayakan Proyek*. Jakarta: Midas Surya Grafindo.
- _____. 2000. *Manajemen Terapan Bank*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Sutrisno Hadi. 1982. *Metodologi Reseach*. Jilid I. Yogyakarta: YP. Fakultas Psikologi. UGM.
- T. Chwee Huat. 1990. *Financial Markets and Institution in Singapore*. Singapore: Singapore University Press.
- T. Hani Handoko. 1997. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- T.W. Zimmer dan N.M. Scarborough. 2008. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Edisi 5. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Tata Sutabri. 2003. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Triton P.B. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Tutik Nurbianti dan Mahmud Mahfuedz. 2005. *Manajemen Pemasaran Kontemporer*. Yogyakarta: Kayon.
- Van Horne dan Wachowicz. 2001. *Fundamentals of Financial Management*. Pearson Education. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Veithzal Riva'i. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Radja Grapindo Persada.
- Wasis. 1981. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Salatiga: FKIP UKSW.
- Widjojo. 1985. *Pengalaman Pembangunan Indonesia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- William D. Bygrave. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John New York: Willey. & Sonc, Inc.
- William J. Stanton. 1991. *Prinsip Pemasaran*. Jilid Ke-2. Edisi Ke-7. Penerjemah Dadu Sundaru. Jakarta: Erlangga.
- Yakob Ibrahim. 1998. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yogiyanto. 2000. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Edisi II. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Yusro Widiastomo. 2009. *Etika Bisnis dalam Islam*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Zainal Asikin. 1991. *Hukum Kepailitan dan Penundaaan Pembayaran di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zaki Baridwan. 1993. *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi V. Yogyakarta: BPFE.
- Zulkarnaen Djamin. 2003. *Perencanaan dan Analisa Proyek*. Edisi Ketiga. Jakarta: LP FE-UI.

Peraturan dan Perundangan-undangan

- Keputusan Badan Pengendali Dampak lingkungan Nomor 56 tahun 1994 tentang Pedoman Mengenai Dampak Lingkungan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 1993 tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan.
- Perturan Mentri Negara Lingkungan Hidup Nomor 11 Tahun 2006 tentang Jenis Usaha Atau Kegiatan yang Wajib Dilengkapi Dengan Amdal.
- Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1999 tentang Amdal.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang RI. Nomor. 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan.

Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian sebagai pengganti dari UU No. 12 Tahun 1967.

Undang-Undang RI Nomor 15 Tahun 2001 tentang Merk.

Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal (UUPM).^{□□□}